جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك (دراسة تطبيقية)

إعداد الطالب
مسفر عوض سعيد القحطاني

إشراف
الدكتور حسين العزب

رسالـة مقدمـة إلى عمـادة الدراسات العليـا
استكمـالاً لمتطلبـات الحصـول على درجـة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى والدي الغالي أطال الله في عمره.

إلى والدتي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى زوجتي العزيزة رفيقة دربي والتي كانت ومازالت خير معين لي.

إلى أبنائي الأعزاء (عوض وفجر).

إليهم أهدي ثمرة جهدي

مسفر عوض سعيد القحطاني

الشكر والتقدير

مع إتمامي لهذا الجهد المتواضع لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقـدير إلى سعادة الدكتور الفاضل حسين العزب المشرف على هذه الرسالة، الذي أولانـي جل اهتمامه، ومنحني الكثير من وقته، وغمرني بلطفه، وتفضل علي بتوجيهاته حتى خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التـدريس بقـسم الإدارة العامـة، الـذين غمروني بعلمهم، وأدين لهم بالفضل في وصولي لهذه المرحلة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبـول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

وأخيراً أتوجه بالشكر لكل من قدم لي دعماً مادياً أو معنوياً ممن لم يتسع المجال لذكرهم.

مسفر عوض سعيد القحطاني

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك

مسفر عوض القحطاني

جامعة مؤتة، 2010

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (426) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الإستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين في أمانة تبوك للحوافز المادية والمعنوية ذات مستوى متوسط، وأن تصورات العاملين للميزة التنافسية ذات مستوى مرتفع.
2. وجود أثر لأبعاد الحوافز المادية في الميزة التنافسية، وأن أبعـاد الحـوافز المادية تفسر ما مقداره (64.6%) من التباين في الميزة التنافسية.
3. وجود أثر لأبعاد الحوافز المعنوية في الميزة التنافسية، وأن أبعـاد الحـوافز المعنوية تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في الميزة التنافسية.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد الحوافز المادية والمعنوية في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذهِ الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوب بها، لما لهـا من أثر في تحقيق الميزة التنافسية.

Abstract

The Impact of material and moral incentives upon achieving competitive advantage in the Municipality of Tabuk Kingdom of Saudi Arabia

Misfer Awad Al-Qahtani

Muta University, 2010

the study aimed at recognizing the effect of material and moral incentives upon achieving competitive advantage in the Municipality of Tabuk in Saudi Arabia. To achieve the aim of the study adeveloped questionnaire was used to collect the data. It was designed and distributed to a sample of (426) subjects. The Statistical Package of Social Science (SPSS) was used to a analyze the data of the questionnaire,. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of the respondent toward material and moral incentives were at moderate while perceptions of the respondent toward the competitive advantage were high.
2. There is an impact of material incentives dimensions in competitive advantage which explains (64.6%) of variation in the dependent variable (competitive advantage).
3. There is an impact of moral incentives dimensions in competitive advantage which explains (65.7%) of variation in the dependent variable (competitive advantage).

The study recommends to focus on the different forms and dimensines of material and moral incentives in the organizatis environment, and improve the dimensions to the upper levels desired, in order to achieve competitive advantage.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

يتكون النظام الإداري العام لأي منظمة خدمية كانت أو إنتاجية، من مجموعة علاقات تنظيمية مترابطة فيما بينها في البنى والعناصر، ومتفاعلة في النشاط والأداء، بوصفها نظماً فرعية، يتشكل من خلالها النظام الكلي للتنظيم في المنظمة، كما تتحدد من خلال أنشطتها المتفاعلة مع بعضها العملية التشغيلية الموصلة إلى تحقيق الأهداف.

وحتى تستطيع المنظمات تلبية متطلبات المستقبل، لا بد لها من توظيف سليم للحوافز، والتي تعتبر متطلباً ضرورياً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية. ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية توظيف الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق أداء أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة.

وتعتبر عنصرا بارزاً في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل. وهي وسيلة فعالة لعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني منها المنظمات في شتى المجالات، كونها تستهدف العاملين باعتبارهم القوة المحركة للأنشطة والعمليات المختلفة والتي ترتكز علي الأدوار السلوكية للمشاركة في القرارات وفرق العمل والتي تساهم في خلق مناخ بيئي يثير الحماس ويساعد على الإبتكار وينمي الإحساس بالمسئولية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تحتاج المنظمات إلى التطوير والتغيير بشكل مستمر ومتسارع يواكب التطوير والتغيير المستمر في بيئة الأعمال، الأمر الذي يجعلها أكثر حاجة إلى توظيف واستخدام الحوافز المناسبة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن نظم الحوافز

المادية والمعنوية لدى أمانة تبوك غير كافية ولا تحقق الغرض المطلوب منها لتحقيق الميزة التنافسية، وتكمن مشكلة الدراسة في التركيز على ضعف إدراك العلاقة بين استخدام الحوافز المناسبة والميزة التنافسية، حيث أن أمانة منطقة تبوك تمتلك مزايا تنافسية عديدة وخاصة في مستوى تقديم الخدمة، إلا إنها لا تزال تعاني من مشكلة ضعف مقابلة هذه المزايا التنافسية مع خياراتها الإستراتيجية نتيجة للقصور في توظيف الحوافز المادية والمعنوية، حيث أن عدم استثمار نقاط القوة التي تمتلكها في وضع خياراتها الإستراتيجية فإنها لن تعزز من الوضع القائم أو تدفع بنفسها باتجاه الوضع الأفضل المرغوب، لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

3.1 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى رضا العاملين في أمانة منطقة تبوك عن الحوافز المادية المقدمة لهم ؟
2- ما مستوى رضا العاملين في أمانة منطقة تبوك عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم ؟
3- ما مستوى أهمية أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر المبحوثين في أمانة منطقة تبوك ؟

4.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

أولاً: من كونها تتناول واحدة من القضايا المهمة التي تمس جوهر العمـل فـي القطاع الخدمي بشكل وثيق، فهذا القطاع يتميز بأنه يعمل في بيئة أصـبح التطور والتغير والتجديد سمتها الأساسية، والاستجابة لهذا التطور والتغير

أصبح ضرورة ملّحة لزيادة الوعي لدى الموظفين في أمانة منطقة تبـوك عن أهمية تحقيق مزايا تنافسية في هذه الأمانة.

ثانياً: كما تنبع أهمية هذه الدراسة من كون أن استخدام وتوظيف الحوافز المادية والمعنوية تعمل على لتحقيق الميزة التنافسية وتنظيمها يعد من أهم الوسائل التي تمكن هذه أمانة تبوك من الوصول إلى مرحلة التميز.

ثالثا: أن توظيف الحوافز المادية والمعنوية يسهم في زيادة فعالية وأداء الأمانـة وزيادة الجودة الإنتاجية لمخرجات عملية التطوير والتغيير التنظيمي فيها.

رابعاً: وأخيراً تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها قد تخرج بنتائج وتوصيات قد تسهم في تطوير وتفعيل دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك وفي المنظمات السعودية عموماً.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. تقديم إطار نظري يتناول الحوافز المادية والمعنوية والميزة التنافسية.
2. التعرف على مستوى تصورات المبحوثين نحو الحوافز المادية من وجهة نظر العاملين في أمانة منطقة تبوك.
3. التعرف على مستوى تصورات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية من وجهة نظر العاملين في أمانة منطقة تبوك.
4. التعرف على مستوى تصورات المبحوثين نحو الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في أمانة منطقة تبوك.
5. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في أمانة منطقة تبوك على استخدام الحوافز المادية والمعنوية المناسبة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في تحقيق الميزة التنافسية.

واستناداً إلى هذه الفرضية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في الميزة الإبتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهـود المـوظفين، إشـراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في تحقيق الميزة التنافسية.

واستناداً إلى هذه الفرضية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في الميزة الإبتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

7.1 التعريفات الإجرائية:

أ. الحوافز: هي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه (العزب، 2004).

ب. الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسـية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز المادية (الأجـر، المكافآت المالية، الترقية، الزيادات الدورية) (العزب، 2004) (البلـوي، 2006) وتشمل:

1. **الأجر**: وهو كل ما يتقاضاه الفرد لقاء ما يؤديه من عمل، ويتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمشرب.
2. **المكافآت المالية**: وهي نوع من الحوافز تمنح للموظف لغرض تشجيعه على زيادة الإنتاجية وتحسين أدائه.
3. **الزيادات الدورية**: وهي التي لا تعتبر حافزاً للعمل، إلا إذا تم ربطها بالإنتاج، أي أن يتم منحها على أساس كفاءة ونشاط الفرد.
4. **الترقية**: وهي تحويل الفرد من الوظيفة الحالية إلى مركز وظيفي أعلى من حيث تحمل المسؤولية، ومنحه مزيداً من الصلاحيات تكون

مصحوبة بزيادة في الأجر والراتب.

جـ. الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباعاً حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في علمه وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل ووسائل التدريب المتوفرة) (العزب، 2004) (البلاوي، 2006) وتشمل الآتي:

1. **الاعتراف بجهود الموظفين**: (تسمية الموظف المثالي، خطابات الشكر أو الأوسمة).
2. **إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات أو في مجلس الإدارة**: وهو نظام متبع لتسمية من يمثل العاملين أمام الإدارة.
3. **تحسين العلاقة مع الرئيس**: وهي العلاقة التي تربط الموظف برئيسه المباشر وفق أسس موضوعية بعيدة عن التحيز.
4. **تحسين ظروف العمل ووسائل التدريب المتوفرة**: وهي الظروف المحيطة بالعاملين داخل التنظيم والتي تؤثر على سلوك الأفراد من جهة وعلى التنظيم من جهة أخرى.

د. المتغير التابع: الميزة التنافسية: مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهـد الذاتي والإبداع وإضافة الجديد للتفوق على المنافـسين مـن خـلال النوعية والتقنية العالية والتسويق الأفضل لجذب المـشترين للـسلعة كعلامة فارقة يدركها العميل (الزبون) في المنشأة أو في المنتج وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها.

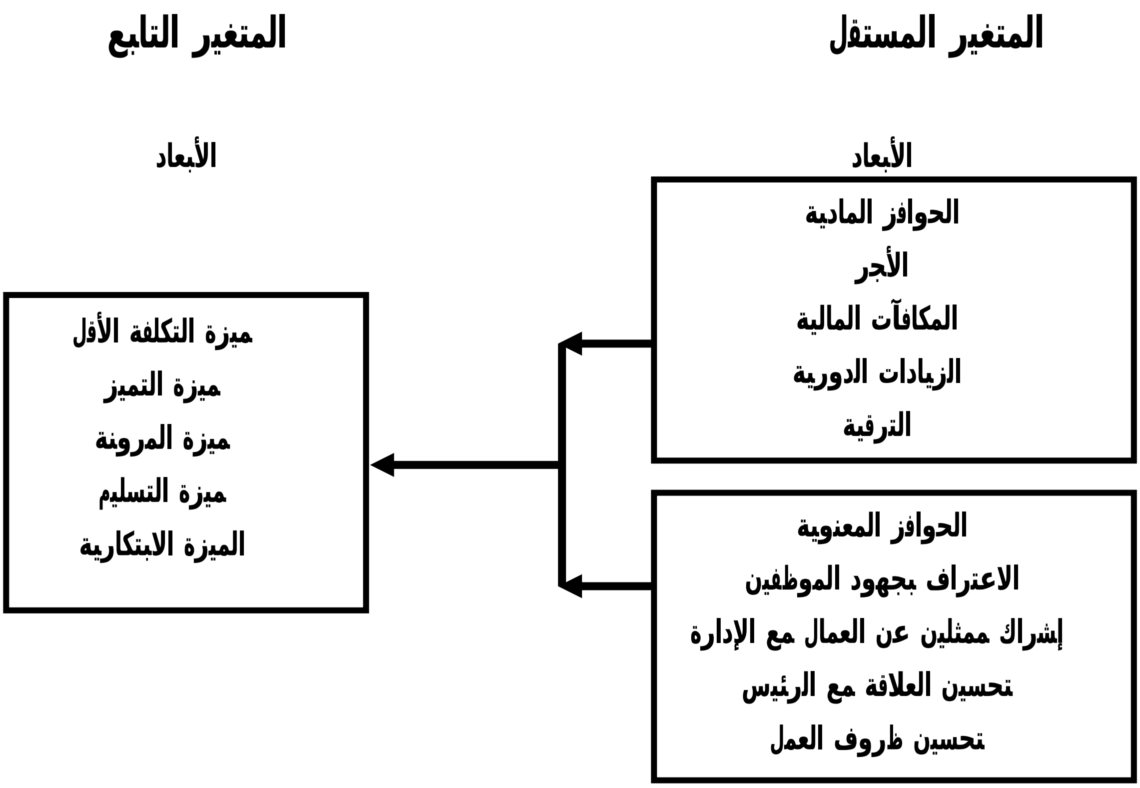
8.1 أنموذج الدراسة:

أن المتغير المستقل الأول في هذه الدراسة هو الحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الترقية، الزيادات الدورية) أما المتغير المستقل الثاني هو الحوافز

المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل ووسائل التدريب المتوفرة). أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية بأبعاده (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، ميزة المرونة، ميزة التسليم، والميزة الابتكارية) والشكل رقم (1) يوضح ذلك:

شكل (1)

أنموذج الدراسة الافتراضي



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

حظي موضوع الحوافز المادية والمعنوية باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، إذ أن الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية يولد شعورًا لدى العاملين بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها، ويعزز الروح المعنوية ويوفر جوًا من الثقة، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية.

مفهوم الحوافز المادية والمعنوية:

تعتبر الحوافز المادية والمعنوية من المفاهيم التي يصعب تعريفها وقياسها، وقد اختلفت النظريات في تحديد الحوافز المادية والمعنوية والعوامل التي تسببها، حيث أن هذا الموضوع كان وما يزال مجالا خصبا للكثير من الباحثين.

ويعرف (العيسى، 1992: 16) الحوافز بأنها: "عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمات بإعدادها لهدف التأثير في سلوك العاملين وذلك بحثهم وتحفيزهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية".

وفي نفس الإطار يعرف حسن الحوافز المادية والمعنوية بأنها " مثير خارجي عمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجد الفرد ايجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة" (حسن، 2002: 161).

ويعرف الحارثي الحوافز المادية والمعنوية بأنها :"كل ما تعطيه الإدارة لأفرادها ويؤدي إلى رفع الأداء وضمان الولاء وتحقيق كفاية ممكنة في العمل" (الحارثي 1999 :22). ويعرف المجذوب الحوافز المادية والمعنوية بأنها : "الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل، وتوجه سلوكه على نحو معين" (المجذوب، 2002: 342).

وتعرف الحوافز المادية والمعنوية بأنها مجموعة المشاريع الجماعية للأفراد العاملين في منظمة ما تجاه الظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم، والتي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في المنظمة وفقاً لحاجاتهم الذاتية (عباس وعلي، 1999).

وقد عرفها كل من سشيرمهورن وجيمز وهنت وريتشارد (schermerhorn, et.al. 2000): بأنها درجة الشعور الإيجابي أو السلبي لأعضاء المنظمة حيال أعمالهم ومهامهم في المنظمة.

وعرفها (العزب، 2004) بأنها الشعور بالقناعة والارتياح أو الـسعادة لإشـباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.

أورد سنغ وباندي (Singh & Pandey, 2004:33) ثلاثة تعريفات للحوافز المادية والمعنوية وهي: عبارة عن مقدار الرضا عن العمل الذي يخبره الفرد كنتيجة لعضويته في منظمة ما، وهي عبارة عن حالة من الحوافز المادية والمعنوية الدافعة والتي يكتسب الفرد من خلالها الثقة في قدرته على تحقيق الأهداف، وهي عبارة عن إجماع الرأي أو التضامن من قبل الجماعة لتحقيق أهدافها.

ويعرفها (عساف وعساف، 2007) على أنها درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الحوافز المادية والمعنويـة هي أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية.

الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أهم الحوافز في البلدان النامية نظراً لفقرها وحاجة الموظفين فيها لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والمسكن والملبس وهناك أنواع متعددة من الحوافز النقدية منها :

1) **الأجر:** تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد الكثير من الحاجات الأولية والأساسية وشراء كل ما تشتهيه نفسه و يمكن عن طريق استقطاب العمال الجيدة للعمل بالمنشأة ورفع الإنتاج عن طريق ربطه

بالإنتاجية.

لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى وذلك لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر اليومي أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره (البلوي، 2006).

2) **الزيادات الدورية:** لا يمكن القول أن الزيادات الدورية على الراتب هو حافز العمل إذا ربطت بالإنتاج يكون منحها على ضوء كفاءة ونشاط وإنتاج الفرد في عمله بهذه الحالة يعرف العاملون أن حصولهم على الزيادة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة الأداء الكفء للعمل. وتتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين وتحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق عادة على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص ويكون لها حد أقصى وحد أدنى (Abendschein, 2004).

3) **المكافآت:** المكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو حقق وفراً في مجال ما؛ وما قيل عن الزيادات الدورية ونجاحها كحافز على الإنتاج ينطبق على المكافآت أيضاً. وهي مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتميزه وإبداعه في العمل ولإسهاماته البارزة على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي (البلوي، 2006).

4) **المشاركة في الأرباح:** يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنشأة ليجري توزيعها على العاملين وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح إلى أساس أن الأرباح التي تحققها المنشأة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود ونشاط العاملين وكل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها ويؤخذ

على المشاركين في الأرباح على زيادة الإنتاج أن أسلوب وضع الزيادة يتم في نهاية كل عام وبالتالي يفقد أهميته بسبب ضعف الصلة ـ طول الفترة الزمنية ـ بين جهد الفرد وحصوله على الأرباح.

5) **مكافأة الانضباط في العمل:** وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخر، والتواجد في مكان العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية (البلوي، 2006).

6) **مكافأة نهاية الخدمة:** وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة لأخرى (السحيمات، 2002).

الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ويجب احترامها. وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:

1. **فرصة الترقية:** تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقاً لنزعة أو لحاجة لديهم في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج (الوابل، 2005).
2. **تقدير جهود العاملين:** ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج وذلك كتقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة وهناك وسيلة أخرى لتقدير جهود العاملين عن طريق تخصيص لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف تعلق في الأماكن العامة في المنشأة يوضع فيها أسماء العاملين الأكفاء وصورهم ولمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم وما حققوه من إنجازات للمنشأة (القريوتي، 2003).

3. **إشراك العاملين في الإدارة:** يقصد بذلك أن يكون لهم ممثلون في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المنشأة مساهمة فعلية عن طريق الاشتراك في رسم سياسات المنشأة واتخاذ قراراتها والهدف من ذلك هو تحفيز العاملين عن طريق إشعارهم بأهميتهم وأن لهم صوتاً في مجلس إدارة المنشأة وكذلك تنمية الشعور بالمسئولية لديهم (القحطاني، 2003).

4. **ضمان واستقرار العمل:** إن الضمان أو الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل يعتبر حافزاً له تأثير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد ويعيش به مع أسرته براحة واطمئنان ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء (العائدي، 2001).

5. **أسلوب إثراء مهام العمل:** يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم مراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال. ويقوم هذا الأسلوب على اغناء عمل الفرد بمهام قيمة أو هامة وذلك بإعطائه فرصاً أكثر وحرية، هذا باعتبار أن العمل القيم أو الهام يشكل بحد ذاته مصدراً من أهم المصادر الدافعة للعمل لذلك يتطلب إثراء مهام العمل شروطاً أهمها (Valle & Witt, 2001:381):

1) أن يشكل هذا العمل وحدة متكاملة غير مجزأة بحيث يؤدي تحقيقه إلى شعور كامل.
2) أن يكون العمل أكثر صعوبة بحيث يولد للقائم به نوعا من التحدي لإنجازه.
3) أن يمتلك القائم بهذا العمل استقلالية واسعة للتصرف في مواجهة هذا التحدي ولا سيما القدرة على اتخاذ القرارات.
4) أن يكون المكلف بهذا العمل شخص مسؤول عن تحقيق أهداف هذا العمل وأن يكون لديه الوسائل لبلوغ هذه الأهداف.

6. **أسلوب توسيع العمل:** يقوم هذا الأسلوب على توسيع مهام الموظف وتنويعها

من حيث محتواها الفني مع مراعاة أن يكون مستوى هذه المهام قريباً من مستوى تلك التي كان يقوم بها ويهدف هذا الأسلوب بصورة أساسية إلى إتاحة الفرصة للموظف أن يمارس اختصاصات متعددة مما يساعده على التخفيف من رتابة العمل ويوفر له من جهة أخرى مرونة أكبر للانتقال من وحدة إدارية إلى وحدة أخرى. ويتخذ أسلوب توسيع المهام في مجال العمل الإداري ثلاثة طرق رئيسية (Testa, 2001):

1) التناوب على الوظائف بحيث يمكن للموظف أن يتعاقب مثلاً وعلى فترات محددة بين وظيفتين تتصفان بخصائص متعاكسة مثل عمل ثقيل/ عمل خفيف، عمل يتطلب الدقة/ عمل يتطلب السرعة.
2) تبديل الوظيفة بحيث يمكن للموظف بأن ينتقل في نهاية مدة زمنية معينة من وظيفة إلى وظيفة أخرى مختلفة في نفس المسمى الوظيفي.
3) تجميع مهام متجانسة وذات مستوى متماثل وتكليف الموظف بها وذلك لعدم قصر تكليفه على مهمة واحدة محدودة ومكررة. وتهدف هذه الطرق في توسيع المهام إلى التغلب بصورة أساسية على مشكلة رتابة العمل ولذلك قد يكون لها أثر إيجابي على الدافعية للعمل، إلا أنها تشكل خطوة أولى على طريق تطوير محتوى العمل باتجاه إثراء المهام.

العوامل المؤثرة في الحوافز المادية والمعنوية:

تنوعت وتعددت العوامل التي تؤثر في مستوى الروح المعنوية، وهذا التعدد ناتج عن تعدد وتباين وجهات النظر حول العوامل المؤثرة في مستوى الروح المعنوية، مثلما كان التباين حول تعريف مستوى الحوافز المادية والمعنوية وقد حدد (الخرفان، 2007) هذه العوامل فيما يلي:

1- مجموعة العوامل الشخصية وهي العوامل التي ترجع إلى الشخص نفسه، وهذه تم تقسيمها إلى:

أ. عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي.

ب. عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لديه.

2- العوامل المرتبطة بظروف العمل وهذه العوامل تتعلق بظروف المنظمة وبيئة العمل داخل المنظمة التي فيها الفرد مثل الضوضاء والتهوية ونظام فترات العمل والراحة، وترتبط بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانيات الشخص، وبنمط الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توفر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنظيم العمل داخل المنظمة وتشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل.

3- العوامل البيئية وهي تتعلق بالبيئة التي ينشأ فيها الفرد فهو عضو في أسرة معينة ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل.

4- العوامل المتعلقة بالأمن الوظيفي والأجر وفرص الترقي وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بالمستقبل الوظيفي والاستقرار الوظيفي ومقدار الأجر ومدى تلبيته لحاجات الموظف وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه.

عوامل تحسين الحوافز المادية والمعنوية:

تعتبر الحوافز المادية والمعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل الصور التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه لا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن للموظف العديد من المطالب التي تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً، وتقوم أيضاً على فكرة إشباع حاجات الفرد في التنظيم من العواطف والمعلومات، والتقييم، والنواحي المادية. إذ تعمل على إزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من مؤشرات لدوران العمل في جو من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل، الأمر الذي يسهم كثيراً في التخفيف من حدة دوران العمل في المنظمة (الحميري، 2001).

وحدد (عساف، وعساف، 2007) عوامل رفع الحوافز المادية والمعنوية بين الموظفين بعاملين:

أ- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها، ويجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من إشباع رغباتهم التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لديهم، ويشتمل هذا الأسلوب على ثلاث خطوات هي:

1. تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي تم الاتفاق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.
2. المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على ذلك الأساس.

ب- الاعتراف بجهد العاملين، حيث يعطي كثير من العاملين أهمية الاعتراف بجهودهم ويعتبر ذلك حافزاً مهماً لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر أو إعطاء خطابات شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن دولة إلى دولة أخرى، كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات وكافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين لبذل أقصى الجهود من قبلهم عطفاً على كون مشاركتهم حافز معنوي دون أدنى جهد من الإدارة العليا.

ولتوظيف استخدام الحوافز المادية والمعنوية ينبغي إتباع عدة أساليب في العمل حددها (القاسم، 2001) بما يلي:

1. تحسين ظروف العمل مثل التهوية والإضاءة والحرارة والرطوبة.
2. إتباع أسلوب إشرافي متقن يسود مختلف المستويات الإدارية.
3. العدالة في معاملة جميع الموظفين من حيث المكافأة والترقية والجزاء.
4. إشعار الموظفين بأنهم أصحاب المؤسسة والمسئولون عن تحقيق أهدافها.

في حين حدد (دنيس، 2004) والمشار له في (الخرفان، 2007) آليات تحسين مستوى الحوافز المادية والمعنوية بالآتي:

1. توافر الكفاءة في إشراف الرئيس: من الأمور المهمة أن تتوافر الكفاءة في إشراف الرئيس، وتشمل المقدرة الفنية في أدائه للعمل والأسلوب الإنساني الذي يتبعه في إدارة أفراده نحو العمل وإنجازه، ومن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس، شعورهم بأنهم ينمون في هذا العمل وتزداد خبراتهم فيه.
2. توافر الأمن للمرؤوسين: إن الأمن من الحاجات النفسية الأساسية وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباط الفرد، ومن ثم انخفاض معنوياته وبالنسبة للفرد المرؤوس حتى يشعر بأمنه واستقراره فلا بد من الضمانات التي تتيح له الاستمرار في العمل دون طرد أو فصل، وكذلك حصوله على مستحقاته المالية وترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم تدخل الأهواء الشخصية والمجاملات في أسس التقويم.
3. الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها: إن حسن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها وجوده الإدارة فيها من الأمور التي يعتز بها الموظف وتكون موضوع فخر له، وإن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة.
4. قيام التوافق بين الفرد وزملائه: ومن العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين يعملون معه، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصداقات ودية بينه وبينهم، وإن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل مستحباً فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة، والإدارة يمكنها أن تؤدي دوراً كبيراً في خلق هذا الجو.

الحوافز في الإسلام:

الفكر الإسلامي عرض تفسيراً لطبيعة الإنسان وتكوينه الجسدي والروحي، كما عرض أنواعاً مختلفة من الحوافز الإيجابية والسلبية المادية والروحية والتي تجعل

الفرد يتجه وبدافع داخلي نحو تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة له، فالحاجة التي يريد الفرد أن يشبعها في نظر الإسلام تعتمد على مستوى نفسه، وشخصه ورغباته، فمع أن العبادة مصطلح روحي فإنها تتضمن جميع أعمال المسلم إذا كان يهدف إلى مرضاة الله عز وجل، فالمسلم الذي يجهد نفسه من أجل إتقان عمله مثلاً، سيشبع حاجاته الفسيولوجية من خلال الراتب وسيشبع حاجته الروحية نتيجة طاعته لله ولرسوله (ﷺ)، حيث قال :(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)

وطبيعة النفس البشرية تميل إلى حب المكافأة، ورغبتها في إشباع الحاجات والدوافع الداخلية لديها ، فما من إنسان يعمل عملاً إلا ويطمع من ورائه الحصول على الأجر سواءً أكان هذا الأجر مادياً أو معنوياً دنيوياً أو أخروياً (شهاب، 2005).

والإسلام اهتم بالعمل وأوضح أهميته بالنسبة للإنسان وقدر العمل كالعبادة فهناك الكثير من الدلائل القرآنية التي تحث على العمل وأهميته وكذلك التحفيز على العمل وجزائه عند الله سبحانه وتعالى، يرى الفكر الإسلامي أن الإنسان المسلم منضبط أخلاقياً، سمى فوق الغرائز ويختار بإرادته البدائل السلوكية المناسبة حيث استقر على مبادئ وقيم أخلاقية، حياته متوازنة يعمل لآخرته كأنه يموت غداً ويعمل لدنياه كأنه يعيش أبداً شعاره في العمل الجودة والإتقان والفاعلية والكفاءة والانضباط والمسؤولية إضافة إلى سمة الخوف من المولى عز وجل في تصرفاته فهناك في الفكر الإسلامي اهتمام بالحوافز الدنيوية كما أن هنالك حوافز أخروية لمن صدق وأحسن العمل(البلاوي، 2006)، قال تعالى {فأما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فيوفيهم أجورهم ويزيدهم من فضله} (سورة النساء، الآية 173). ويقول تبارك وتعالى: {وأن ليس للإنسان إلا ما سعى، وأن سعيه سوف يرى، ثم يجزاه الجزاء الأوفى}(سورة النجم الآيات، 39، 40، 41).

ويشير (البلاوي، 2006) إلى أن الفكر الإسلامي يتميز عن غيره من النظم بخصائص منها:

أ- حث الفرد المسلم على أداء عمله على أكمل وجه بقوله(ﷺ):« إن الله يحب أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه»، وبعد الإتقان يأتي دور الأجر، حيث قال(ﷺ) « أعطي الأجير أجره قبل أن يجف عرقه».

ب- أن الإسلام يحترم الإنسان دون تميز في مكانته أو موقعه في التنظيم لـذلك يحصل العامل على إشباع حاجته من الاحترام والتقدير.

جـ- أن الإسلام يدعو إلى احترام وتنفيذ أوامر المدراء من خلال العمل المكلف لكل منهم. قال تعالى (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم) (سورة النساء ، آية 59).

د- ركز الدين الإسلامي على أهمية الرقابة الداخلية والخارجية ويقصد بالداخلية النابعة من الشخص ذاته من خلال رقابة المولى عز وجل . قال تعـالى (إن الله بما يعملون محيط) (سورة التوبة ، آية 47).

نظريات الحوافز:

هناك العديد من النظريات التي تناولت الحوافز من حيث أسبابها أو العوامل التي تزيد أو تقلل درجتها، أو العوامل التي تحددها وترتبط بها، نذكر منها:

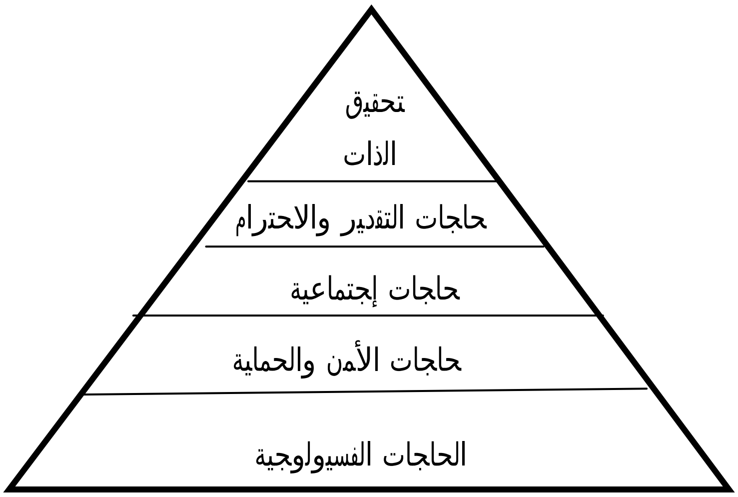
1. نظرية ماسلو للحاجات:

وتشير هذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبطة هرمياً حسب الأهمية وهي كالتالي:

1. حاجات فسيولوجية، وهي حاجات أساسية للبقاء، وتشمل: الحاجة إلى الهـواء والماء والمأكل والمأوى والنوم والجنس.
2. حاجات الأمن والحماية، وتشمل: حاجات الأمن المادية والنفسية، مثل حمايـة الإنسان لذاته وممتلكاته، وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحمايـة يأخـذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنه.
3. حاجات اجتماعية، مثل: الحاجة إلى الانتماء، والصداقة، والحب، والعاطفـة، والشعور، والوجدان، والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.
4. حاجات التقدير والاحترام، مثل: احترام وتقدير الآخـرين، الثقـة بـالنفس، الاستقلالية، الكفاءة، الشهرة، القوة، التميز، المكانة والمركز الاجتماعي.
5. حاجات تقدير الذات، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنـة، المهـارة، الإبداع، الابتكار، تحقيق أقصى الطموح (العميان، 2004: 282-183).

الشكل رقم (2)

سلم الحاجات لماسلو

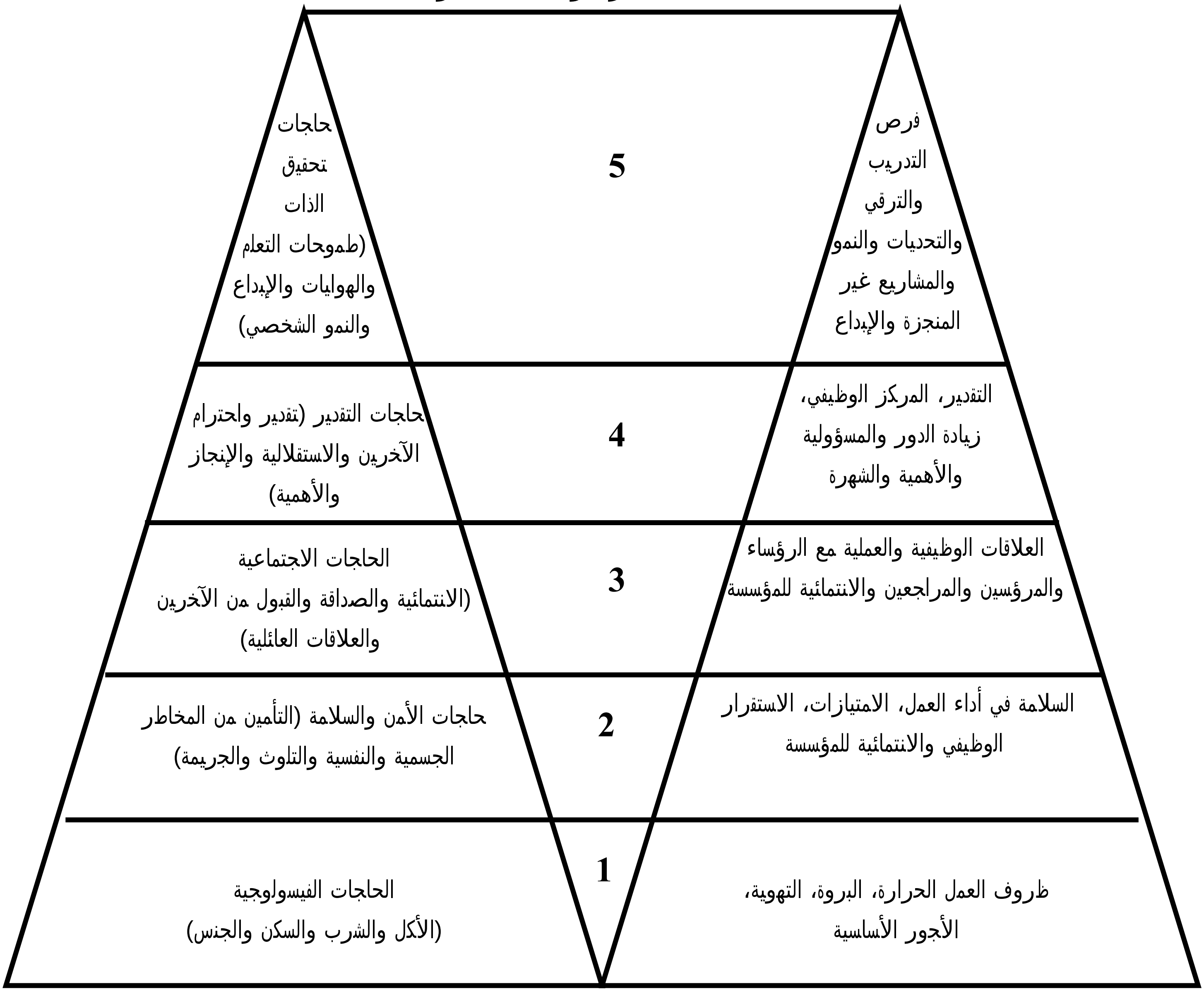


المصدر: الجهني، عبدالله بن سليمان ، (1998)، تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجـوازات مـن وجهة نظر الأفراد العاملين فيها، ص17.

لذلك يجب على الإدارة أن تتبع التسلسل في إشباع الحاجات لموظفيها وذلك من خلال خطط وبرامج علمية وعملية من أجل تحفيز الموظفين وفـق جـدول زمنـي يتناسب مع تسلسل الحاجات وهذا يؤدي إلى نجـاح الإدارة فـي تحفيـز العـاملين للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، ولو أخذنا على سبيل المثال المجتمعات الغربية ممثلة بالمجتمع الأمريكي تكون الحاجات الدنيا فيه مشبعة إلى حـدٍ كـافي ويمكن توضيحها بالشكل التالي (العائدي، 2001).

شكل رقم (3)

حاجات الفرد وحاجات الموظف



المصدر: (العائدي، كمال، علوان ,(2001)، **أثر الحوافز على الأداء في المنشأة العامة للصناعات القطنية في العراق** ، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة آل البيت 41)

ولقد وجه العديد من الانتقادات إلى النظرية التي من أهمها: أنها ترتكز على فرض أساسي هو أن الإنسان لديه الحاجة للنمو، والتطور. ولكن التجارب العملية أثبتت عدم صحة هذا الفرض بالنسبة لبعض العاملين.

بالإضافة إلى ذلك أنه لم يتم اختبار هذه النظرية بطريقة علمية ولقد اكتفى واضع هذه النظرية بذكر عدة فروض دون إثباتها عملياً (النجار وراغب، 1994).

2. نظريه العاملين:

وضعها هيرزبيرغ عام (1950) وقد أشارت هذه النظرية إلى نوعين من العوامل تحددان وجود الرضا أو عدم وجوده عند العاملين، النوع الأول مرتبط بمحتوى العمل وأسماه بالعوامل الدافعة، وتشتمل هذه العوامل على (القريوتي، 2003):

أ. الإنجاز (Achievement).
ب. الاعتراف (Recognition).
ج. التقدم أو الترقي (Advancement).
د. العمل نفسه (Work itself).
ه. إمكانية النمو (Possibility Of Growth).
و. تحمل المسؤولية (Responsibility).

وتعتبر هذه العوامل ضرورية لحدوث الرضا عن العمل، ولكن نقصها لا يؤدي إلى حدوث عدم الرضا.

أما النوع الثاني فهو مرتبط بالعوامل الوقائية، وهي العناصر الخارجية التي تتعلق بمحيط العمل وبيئته، وتشتمل هذه العوامل على:

أ- السياسة الإدارية للشركة (Company Policy And Administration).
ب- الإشراف (Supervision).
ج- العلاقة مع المشرفين (Relation With Supervisor).
د- العلاقة مع الزملاء (Peer Relation).
ه- العلاقة مع الرؤساء (Relation With Subordinates).
و- الراتب (Salary).
ز- الأمن الوظيفي (Job Security).
ح- ظروف العمل (Working Conditions).
ط- المركز (Status).

هذه العوامل لا تحفز ولا تزيد من الإنتاجية ووجودها لا يؤدي إلى الرضا الوظيفي ولكن غيابها سيؤدي إلى عدم الرضا، ووفقاً لهذه النظرية فإن العوامل

الدافعة تدفع الفرد وتقوده إلى العمل، بينما العوامل الوقائية تحمي العامل ولا تدفعه إلى العمل.

ويلاحظ وجود علاقة بين نظرية هيرزبيرغ وهرم ماسلو للحاجات، حيث تتحدد تلك العلاقة في أن العوامل الوقائية التي يؤكد هيرزبيرغ أنها تثير الدافع توازي تماماً الحاجات الاجتماعية عند ماسلو، لكن الدوافع تتصل اتصالاً قوياً بحاجات الأنا وحاجات تحقيق الذات، وهذا ما يجعل الدوافع في نظرية العاملين تقوم بعملها تماماً كونها تلبي الحاجات العليا غير المشبعة في هرم ماسلو المتمثل في تقدير الذات وتحقيقها (البلاوي، 2006).

وقد أشارت (العطية، 2003) إلى العديد من الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية منها:

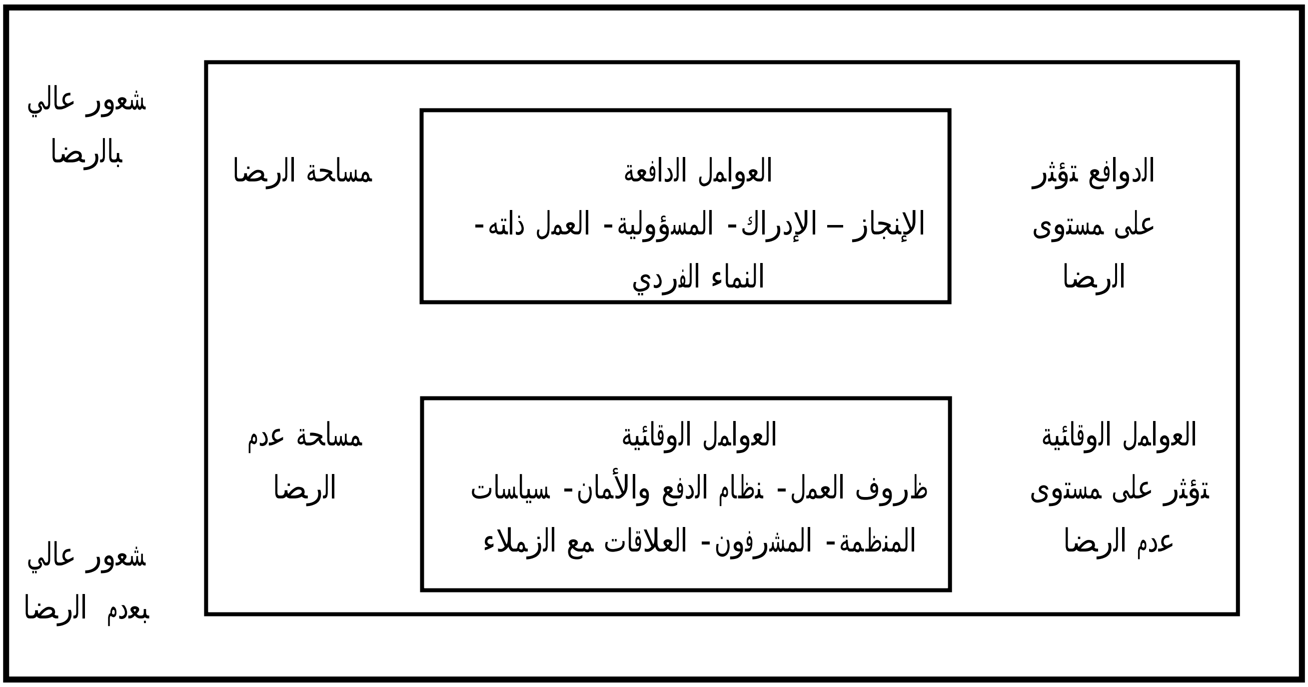
1. أن الطريقة التي استخدمها هيرزبيرغ ذات منهجية محدودة فعندما تجري الأمور بشكل جيد يميل الأفراد لأن يعزوا ذلك لأنفسهم، وبالعكس فإنهم حينما يفشلون يلقون اللوم على البيئة الخارجية.
2. لا يمكن الاعتماد على منهجية الدراسة التي قام بها هيرزبيرغ، حيث أن الأشخاص الذين يرتبون هذه العوامل عليهم تفسير سبب اعتمادهم ذلك الترتيب، مما يؤدي إلى تشويه النتائج عن طريق تفسير إحدى الاستجابات بطريقة معينة، بينما يفسرون استجابة أخرى مشابهة بطريقة مختلفة.
3. يفترض هيرزبيرغ وجود علاقة بين الرضا والإنتاجية، ولكن منهجية البحث التي استخدمها بحثت في الرضا فقط وليس الإنتاجية.
4. لا تتوافق هذه النظرية مع الدراسات السابقة، إذ تهمل المتغيرات الموقفية.
5. لم يتم الاعتماد على مقياس موحد للرضا، إذ أن الشخص قد لا يرغب بجزء من عمله، ولكنه يظل يعتقد أن العمل مقبول.

وترى هذه النظرية أن العوامل الدافعية هي التي يمكن أن تحفز الأفراد لمزيـد من العمل، وتثير الدوافع الداخلية لديهم، أما العوامل الوقائية فهي التي تمنـع عـدم رضا العامل ولكن عدم الرضا شيء يختلف عن الدافعية، ومغزى نظرية العـاملين "هيرزبيرج" بالنسبة للإدارة هو أن تعمل في سعيها لزيادة الإنتـاج علـى إشـباع

العوامل الدافعية، ولتحقيق ذلك فعلى الإدارة أن تهتم بنوعية الأعمال والوظائف مثل إثراء الوظيفة من خلال إيجاد نوع من التحدي الذي يولد للعامل شعوراً بقيمـة مـا يعمل وما ينجز ويوفر له الفرص للنمو والتطور (العنقري، 1999: 24).

الشكل رقم (4)

نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج



المصدر: إدريس، عبد الرحمن، المرسى، جمال الدين محمد ، (2002)، السلوك التنظيمي. نظريات ونمـاذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ص256.

3. نظرية التوقع:

وضعها فكتور فروم عام (1964)، وتشير إلى أن الرغبة والميل للعمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما تشير إلى أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه (الحارثي، 1999: 25).

وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة عوامل هي (التكافؤ، والمنفعة، والتوقع) وتعتبر الدوافع في هذه النظرية حصيلة التكافؤ مع التوقع، والنتيجة تعني أن بإمكان الإدارة تحفيز الأفراد عن طريق زيادة مقدار النتائج الإيجابية التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد، وتقوية العلاقة ما بين العمل والنتيجة (حسن، 2000: 123).

وتنظر نظرية التوقع للسلوك الإنساني على أنه سلوك عقلاني يتوقع أحداث ممكنة الوقوع، ويدرك ما تحتمله من نتائج، فدافعية الفرد للقيام بسلوك معين يحددها اعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وعملية القيام بهذا السلوك ستؤدي لنتيجة لها أهميتها وقيمتها بالنسبة للفرد (شهاب، 1992).

وتفترض نظرية التوقع أن الفرد سيكون مدفوعاً لبذل الجهد بمستوى عال حين يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء، أي أن التقييم سـوف يـؤدي إلى مكافأة مثل، زيادة الأجر، الترقية، وأن تلك المكافآت تؤدي لتحقيـق الأهـداف الشخصية للعامل. وعليه فإن النظرية ترتكز على ثلاث علاقات هي:

1. إدراك الفرد باحتمال أن بذل كمية معينة من الجهد سـوف يـؤدي لانجـاز العمل.
2. العلاقة بين الأداء والمكافآت: درجة اعتماد الفرد في أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج المرغوبة.
3. العلاقة بين المكافآت والأهداف الشخصية، أو درجة إشباع المكافآت للأهداف الشخصية للفرد أو حاجته، وجاذبية تلك المكافآت المحتملة للفـرد (العطيـة، 2003: 129-130).

وعليه فإن الفرد أو العامل يختار لنفسه السلوك المناسب في العمل على أساس العلاقة بين هذا السلوك وبين ما يتوقع أن يحصل عليه، مما يؤدي إلى إثارة حـافز الفرد ودافعيته نحو بيئة العمل بدرجة أقوى، فهذه النظرية تربط بين جهـد الأفـراد وبين توقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح آرائهم. وأن نظرية التوقـع في الحوافز – من وجهة نظر إدارية – لها أهمية للأسباب التالية (حـريم، 2003: 137):

1. تركز على معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد إشباعها.

2. تحاول الإدارة تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه من نقطة البداية وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

ومن الناحية التطبيقية فإن نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة والمديرين، حيث تنبه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار ما يلي:

1. تحاول معرفة العوائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الأفراد أولوية قصوى، والحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
2. لأنها تحدد مستويات الأداء المرغوبة، وتوضحها للعاملين وتطلعهم عليها.
3. تضع أهداف إدارية قابلة للتحقيق.
4. تربط النتائج والعوائد المرغوبة بانجاز الأهداف الأدائية، أي ربط العائد بالأداء.
5. التأكد من أن مقدار المكافآت كبيرة لدرجة كافية.
6. التأكد من أن نظام المكافآت بصفة عامة عادل لكل الأفراد.

4. نظرية الإنجاز:

اقترحها دافيد مكليلاند عام (1961)، وتشير إلى أن سلوك الفرد ينبع من ثلاث دوافع أساسية، وهي: الإنجاز، والانتماء، والقوة، ويرى أن هذه الدوافع موجودة لدى كل فرد، ولكن بنسب متفاوتة، وقد وصف هذه الدوافع على النحو التالي (جادالله، 1997: 57):

1. دافع الإنجاز: وهو يعبر عن حاجة الفرد للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قدراته، ويمكن تحديده من خلال الفرق بين مستوى الطموح لدى الفرد ومستوى الأداء الفعلي، حيث يرتفع الدافع إلى الإنجاز عندما تزداد المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي.
2. دافع الانتماء: وهو يعبر عن حاجة الفرد لتكوين علاقة شخصية متينة مع الآخرين، فالأفراد الذين يتصفون بارتفاع قوة دافع الانتماء يتحقق الإشباع والرضا لديهم عندما يستطيعون بناء علاقة طيبة وحميمة مع الآخرين.
3. دافع القوة: وهو يعبر عن حاجة الفرد إلى التحكم أو السيطرة في سلوك الآخرين، ويتمثل الدافع الأساسي لسلوك الفرد في حافز الحصول على مراكز

النفوذ والتحكم في مصادر المعلومات حتى يمكن التأثير في الآخرين، لذا فإن الأفراد الذين يتصفون بارتفاع الدافع إلى القوة يتحقق الإشباع والرضا لديهم من خلال إدراكهم لتحقيق النفوذ والسيطرة على الآخرين (بروس، بيبتوني، 2001).

ومن وجهة نظر إدارية فإن نظرية مكليلاند ترى أن لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه، ويشعر بأنه قادر على إنجاز ذلك العمل، وأن الأفراد يختلفون فيما بينهم في قدرتهم على الإنجاز، فهناك أفراد يكون إنجازهم عالي وأفراد آخرون يكون إنجازهم متدني، أما القادرون على تحقيق الإنجاز العالي فهم القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد (حريم ، 2003).

5. نظرية العدالة:

وترتبط هذه النظرية بدرجة الدافعية لدى الفرد وشعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها إذ يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره، ومقارنة الحوافز التي يتلقاها مع ما يتلقاه غيره وفقاً لمستوى الأداء، فإذا وجد الإنسان أن هناك عدالة في الحوافز والمكافآت، أدرك أن الدافعية هي الطريق السليم الواجب عليه إتباعه (العميان، 2004: 298-299).

وفي المقابل إذا وجد الفرد أن هناك أي اختلال في الحوافز التي يحصل عليها من المنظمة، فإنه يترتب على ذلك تصرفات وسلوكيات عديدة منها:

أ. تخفيض ما يقدمه للمؤسسة.

ب. تشويه إدراكاته أو تصوراته حول ما يحصل عليه أو ما يقدمه الآخرون من جهد.

ج. اللجوء إلى مقارنات أخرى مع شخص آخر، أو مجموعة أخرى، غير الشخص الأول أو المجموعة الأولى.

د. الإقلاع عن وضع المقارنات (راتشمان، 2001: 261-262).

وقد ذكر (العطية، 2003: 114) أن هناك ثلاث خطوات أساسية ترتكز عليها نظرية العدالة، وهي:

1. التقييم: ويتضمن قياس العلاقات الاجتماعية، وذلك بقياس المدخلات

والمكافآت؛ فالمدخلات تعني جدارة الشخص، والعمر، ومستوى التعليم، والمهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل كما أنها تعنى تلك العوامل التي تشعر الموظفين بأهليتهم للحصول على المكافآت، أما المكافآت فهي العوائد التي يحصل عليها الشخص مثل الراتب، والفوائد، والاعتراف والتقدير والترقية، والمميزات الأخرى.

2. المقارنة: تتضمن مقارنة مكافآت الشخص بما يبذله من جهد العمل. ومقارنة ذلك بما يحصل عليه أقرانه وما يبذلونه من جهد.
3. السلوك: وهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من إنتاجيته وجهده.

من خلال استعراض النظريات السابقة نلاحظ أنها قدمت أفكاراً متباينة حول تفسير السلوك الإنساني في العمل. حيث أشار ماسلو في نظريته إلى الأنواع المختلفة في الحاجات الإنسانية والتي عندما تشبع تؤدي إلى الشعور بالرضا.

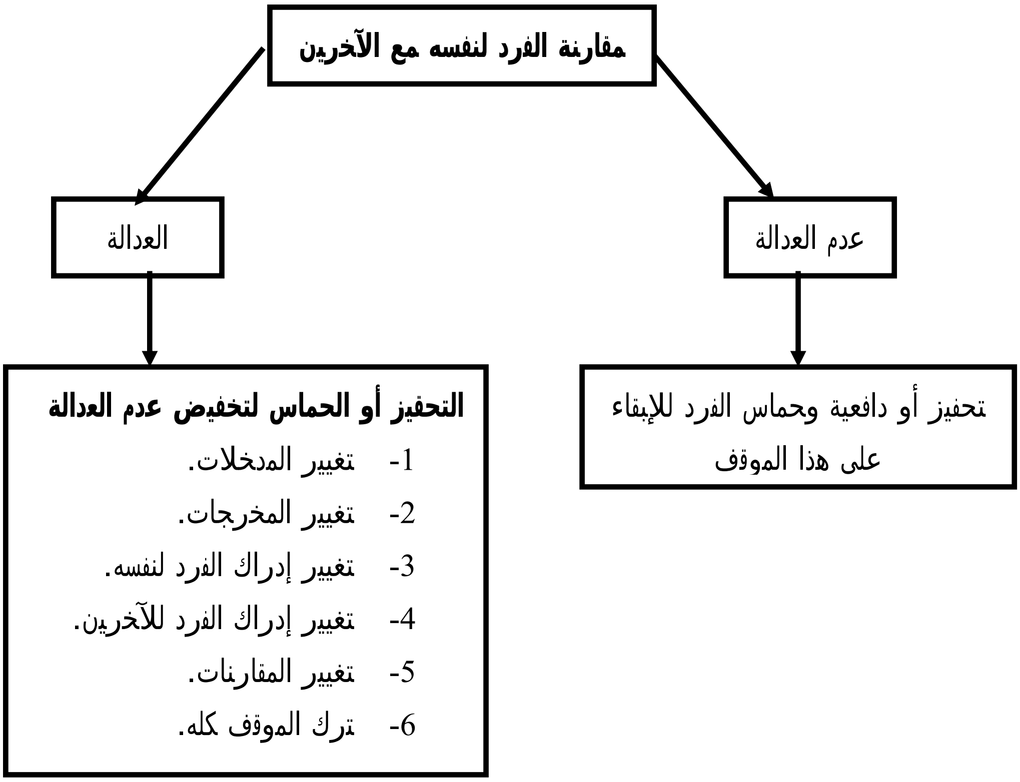
كما فرق هيرزبيرغ بين العوامل التي تثير الدافع لدى الأفراد وتقودهم إلى العمل وتلك التي لا تدفع إلى العمل، أما فروم فقد بين أهمية الربط وبين القدرة والمكافأة فالأفراد عندما يدركون أن هناك علاقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء المتحقق وبين الأداء والمكافأة فإنهم يبذلون جهوداً في العمل.

كما أشار مكليلاند إلى أن الأفراد اللذين لديهم حاجة للإنجاز، تجعلهم يرون أن أداءهم لأعمالهم يؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية وبالتالي فإن الفرد الذي يشعر بالإنجاز فان ذلك يولد لديه شعوراً بالرضا.

ويرى أدمز في نظريه العدالة أن الفرد عندما يشعر بالعدالة في صرف المكافآت، وبأنه يحصل على مكافآت عن عمله كغيره من زملاءه في العمل فانه يتحقق لديه الشعور بالرضا.

شكل رقم(5)

الاستجابات المرتبطة بادراك العدالة أو عدم العدالة



المصدر: الوابل، عبدالرحمن بن علي ، (2005)، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين" من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج في المملكة العربية السعودية،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية. ص63.

وقد ساهمت هذه النظرية في تقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات العاملين نحو الأجور والمكافآت والعلاوات والحوافز المادية الأخرى، وركزت على أهمية المقارنات في العمل بين العاملين في نفس المنظمة أو مع العاملين المتشابهين في منظمات أخرى، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم برنامج المكافآت، كما أوضحت بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم المساواة، وأهمية حل هذه المشكلة التي قد يترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب أو الاستقالة، أو الاتجاهات السلبية، أو الإحساس بعدم العدالة، أو انخفاض الأداء (إدريس، والمرسي، 2002: 400).

6. نظرية تحديد الهدف:

تركز هذه النظرية على أهمية تحديد الأهداف، وأنه كلما كانت الأهداف صعبة فإن ذلك يؤدي لتحقيق إنجاز أعلى مقارنة بالأهداف السهلة، هـذا فـضلاً عـن أن المعلومات المرتدة تؤدي إلى أداء عال مقارنة بعدم توفرها، فالأهداف المحددة بحـد ذاتها تعمل كمحفز داخلي، بالإضافة إلى أن توافر الفرصة للعامل في المشاركة في تحديد أهدافه الخاصة يساعد على انجازها بإصرار أكبر لأنه يصبح أكثـر التزامـاً بتحقيق الأهداف التي يشارك في تحديدها بجانب أن المشاركة في تحديد الأهـداف تؤدي لزيادة احتمال قبول أهداف أصعب والعمل على تحقيقهـا (العطيـة، 2003: 124-125).

وبصورة عامة يمكن زيادة تأثير الأهداف كمحور لتحفيز الأفراد مـن خـلال المحاور التالية:

1. تحديد الأهداف بدلاً من جعلها أهداف عامة.
2. جعل الأهداف بها تحديات لقدرات الفرد، وعلى درجة من الصعوبة حتى تثير حماسه وتحفزه لإبداء سلوك أفضل وأداء أعلى.
3. زيادة درجة قبول والتزام الأفراد بتحقيق الأهداف المحددة من خلال مشاركتهم في وضعها.
4. زيادة قابلية هذه الأهداف للقياس يساهم في إمكانية معرفة الفرد نتائج محاولاته لتحقيق هذه الأهداف مما يزيد من تحفيزه (حسن، 2000: 134).

7. نظرية تعزيز السلوك:

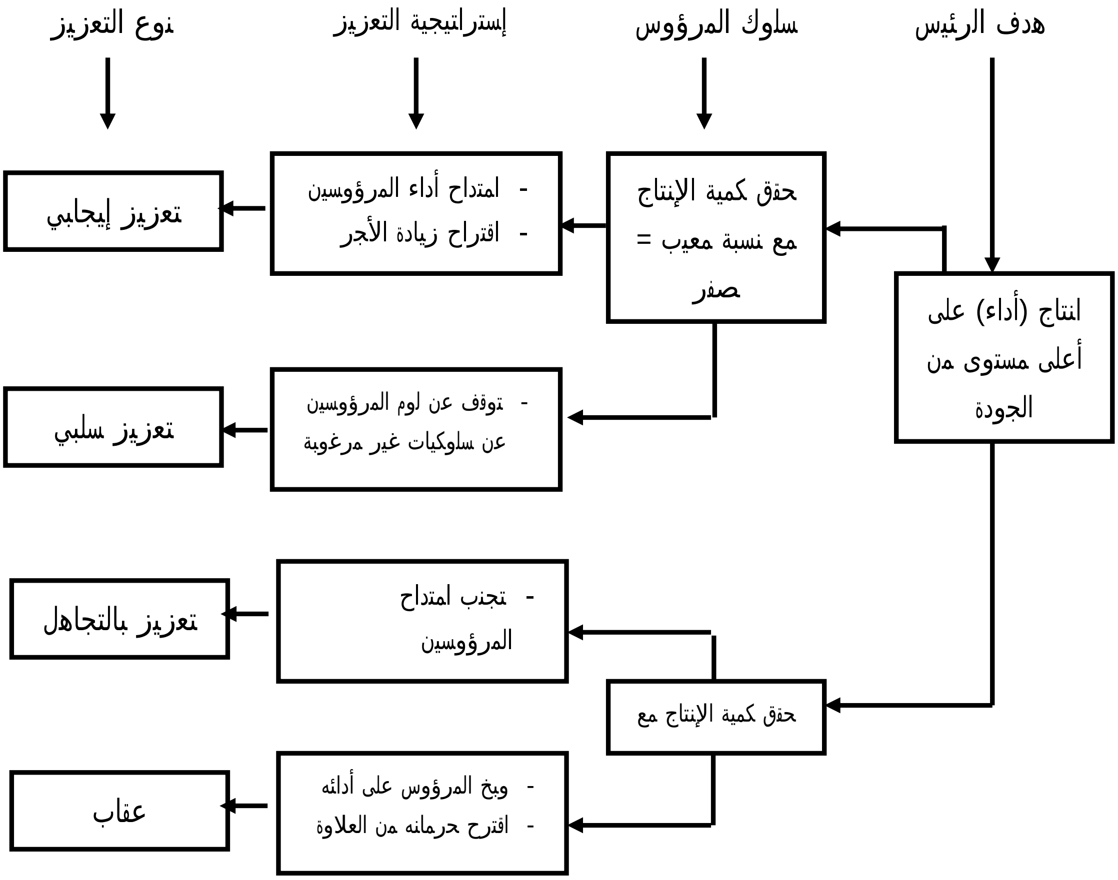
محور هذه النظرية يدور حول العلاقة بين المثيـر أو الحـافز والاسـتجابة، وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حـسب عـدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك، وعلى قوة التأثير الـذي يتركـه وعلـى اقتران التعزيز بالاستجابة، ومن وجهة نظر "سكنر" فإن المكافآت هـي المعـززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الايجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معـززاً عند فرد قد يكون غير معزز عند فرد آخر (العميان، 2004: 297-298).

ولقد حدد توفيق أربعة مبادئ أساسية لنظرية تعزيز السلوك وهي كالآتي:

1. مبدأ التعزيز الايجابي، الذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بنتائج ايجابية أو مرغوبة.
2. مبدأ التعزيز السلبي، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربطه بتجنب تعرض المرؤوسين لنتائج غير مرغوب فيها.
3. مبدأ العقاب، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكـرار الـسلوك غيـر المرغوب أو عدم حدوثه كلية عن طريق ربط السلوك غير المرغـوب فيـه بنتائج غير مرغوب فيها من قبل المرؤوسين.
4. مبدأ الإطفاء (التجاهل)، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه على أمل أن ينتهي مع الزمن (توفيق، 1998: 9).

شكل رقم (6)

نموذج نظرية تعزيز السلوك



المصدر: توفيق، عبد الرحمن ، (1998)، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص8.

8. نموذج بوتر ولولر:

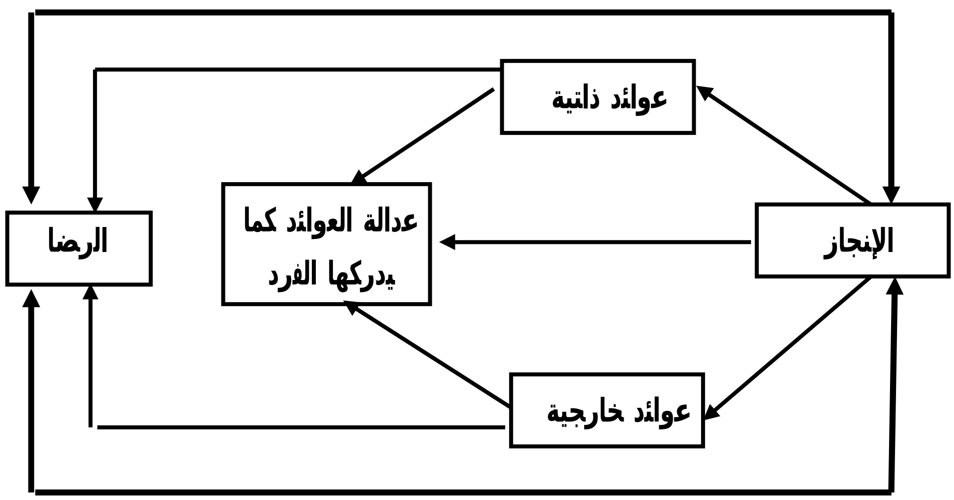
طور " بوتر ولولر " نموذج" فروم" حيث ربط بين كل من الرضـا والانجـاز والعائد. وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعليـة مـع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبـذول، فـإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنهـا عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد.

أما إذ قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه، فيحدث حالة عدم رضـا، ويوقف التحفيز للاستمرار فيبذل الجهد، وقد بين" بوتر ولولر " أن هناك نوعين من العوائد:

1. عوائد ذاتية، وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
2. عوائد خارجية، وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

الشكل رقم (7)

نموذج بوتر ولولر



المصدر: العميان، محمود سلمان ، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنـشر، عمان الأردن، ص 295.

9. نظريات المحتوى:

وهي أكثر اهتماماً لتحديد الهوية الجوهرية للمتغيرات التي تؤثر على السلوك وبدرجة أقل على العملية المنجزة لذا تحاول هذه النظريات تحديد المكافآت المعينة التي يحتاجها الأفراد من خلال معرفة الحاجات الأساسية المراد إشباعها من قبل الأفراد، وقد حددت الحوافز الأكثر فعالية من أجل الوصول إلى مستوى أداء جيد، أي إعطاء تفسير لمحتوى الحاجات لذلك تم تسميتها بنظرية المحتوى. وقد أعطت تفسيراً أكثر عمومية للمستويات المعنية داخل كل فئة، فمثلاً أكدت على الترقيات ونظام الأجور والرواتب والضمان الوظيفي وتماسك العمال وتعاونهم بشكل إيجابي، كل هذه العوامل قد تخلق المتغير العام والذي نطلق عليه نتائج أداء العمل.

ولكن يعاب على هذه النظرية بأنها أهملت كيفية تحديد التداخلات بين المتغيرات بالإضافة إلى كونها تختلف من حيث الشكل عن نظريات المسار لأنها إشتقت من نظريات مختلفة في علم النفس (العائدي، 2001).

10. نظرية المسار:

ركّزت هذه النظرية على أسباب اختيار الشخص سلوك معين بدلاً من مسارات سلوكية أخرى بديلة ويعتمد هذا الخيار على تصور الفرد لدوره في المنظمة وفهم طبيعة المسار الذي يحتاج له في المنظمة، وقامت هذه النظريات بتعريف الأشكال أو المتغيرات الضرورية لتفسير الاختيار والجهد والإصرار، فمثلاً أن الحافز والدافع والتعزيز والتوقع هي متغيرات رئيسية ولكنها تظهر بنماذج مختلفة، ثم قامت بتحديد الكيفية التي تتداخل فيها هذه المتغيرات الرئيسية للعمل فيما بينها للتأثير على المتغيرات المستقلة الخاصة، فمثلاً إصرار العامل على اختيار نوعية عمل معينة يتوقع منها الحصول على نتائج تعود عليه بالنفع الكبير فعندها يبذل الجهد المطلوب لأداء مثل هذا العمل.

كما أنها وضعت تفسير عام للنظريات التي تقود إلى الخيارات بين الأنشطة المختلفة أي محاولة تعريف الاختلافات التي تؤثر في التحفيز وعلاقتها مع بعضها البعض، وتركز على كيفية ظهور المحفزات (العائدي، 2001).

إن كل هذهِ النظريات المعبرة عن دراسة الحـوافز فـي الحقـول الإنـسانية والمنظمات الإدارية منها على وجه الخصوص، تكمل بعضها البعض، مـن خـلال ترابط الوجوه التي تناولتها بشكل يؤدي إلى شمولية معطياتها، وقد استطاعت كثيـر من الدراسات أن تضع مصفوفة لخيارات الحوافز، بل استطاعت بعضها أن تحـدد الطرق التي يعبر من خلالها الموظفون عن عدم الرضا عن الحوافز. وفيمـا يلـي ملخص لهذه النظريات:

فقد ركزت النظرية الكلاسيكية على أن الحوافز التي تقدمها هـذه النظريـة لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار العامل مخلوقاً اقتصادياً تنحصر حاجته فـي الأشياء المادية، أما نظرية العلاقات الإنسانية فترى أن العامل مخلوق لـه حاجـات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، وترى نظرية الـنظم أن العملية الإدارية هي مدخلات تتم معالجتها ضمن بيئة داخليـة للحـصول علـى مخرجات ومن ثم التغذية العكسية داخل حدود البيئة الخارجية التي تتفاعل إيجابياً أو سلبياً مع هذه العملية الإدارية (البلوي، 2006).

أما نظرية التوقع فتقوم على أن أداء الموظفين يتحدد من خلال مقدار التوقـع لديهم في الحصول على المكافآت، في إطار معادلة سلوكية تحقق علاقة طردية بين الأداء العالي والمكافآت المجزية. أما نظرية هرمية الحاجات لماسلو فتركـز علـى (الجسمانية، الأمان، الاجتماعية، الاحترام، الذات). وأن نظرية الدرفر تمثل نـسخة أكثر تطوراً من هرم الحاجات ماسلو، وتمتاز اقتراحاتها بالسهولة والبـساطة علـى عكس نظرية ماسلو، أما المقارنة بين الحوافز الـسلبية للعمـل مقارنـة بـالحوافز الإيجابية للعمل. فتم توضيحه من خلال نظرية X ونظرية y – y Theory X and Theory، وركزت نظرية الحاجات على أن الاحتياجات تتنامى وتكتسب على مدار الوقت وطبقاً لهذه النظرية فهناك احتياجات هامة هـي (حاجـة الإنجـاز، القـوة، الانتماء) بأماكن العمل المعاصرة والثلاثة موجودين داخل كل شخص ولكن الغلبـة تكون لأحدهم، أما نظرية البعدين فقد خلصت إلى نتيجـة مفادهـا أن لكـل فـرد مجموعتين من الاحتياجات الإنسانية وغالباً ما تكون مستقلة إحداهما عن الأخـرى. ونظرية العدالة تفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه مـن مكافـأة

وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى أدائـه وإنتاجيته، ونظرية بناء الهدف التي تتضمن الأهداف المتسمة بالصعوبة والتحـدي بوصفها تؤدي إلى درجة عالية من الإنجاز عند الموظفين، من منطلق أن قيام القدرة الذاتية يرجع إلى قناعات الفرد واعتقاده بأنه يستطيع أداء المهمة، أما نظرية التعزيز والتدعيم ترى أن سلوك الإنسان على نحو معين، ما هو إلا استجابة لمثير خـارجي وأن الفرد يستجيب للعوائد، وركزت نظرية ليكرت على أهمية الجماعات والوحدات التنظيمية ذات الأداء والإنتاج العالي والتي يحمل أفرداها مواقف واتجاهات محببـة وايجابية نحو بعضهم البعض ونحو رؤسائهم والمنظمة التي يعملون فيها (البلـوي، 2006).

الميزة التنافسية:

لقد بدأت فكرة (الميزة التنافسية) في الانتشار والتوسع خلال فترة الثمانينيـات من القرن الماضي خاصة بعد ظهور كتابات "بورتر "بشأن الاسـتراتيجية والميـزة التنافسية (Porter ,1980).

وتعتبر الميزة التنافسية جوهر عملية التفكير الاستراتيجي وترتبط بكيفية تقديم منتجات المنظمة إلى الأسواق والتركيز على كيفية حماية هذه الميزة من التقليد مـن قبل المنافسين والذي يؤدي إلى فقدان تلك الميزة (Birkinshaw,1995).

ويعرف (الروسان، 1999) الميزة التنافسية على أنها: "القـدرة التـي يمكـن بواسطتها جعل تكلفة أنشطة القيمة أدنى، أو القيمة المقدمة للمشتري أعلى مقارنـة بالمنافسين".

وهي تمثل مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها منـتج أو خدمـة معينة بحيث لا يملكها المنافسون الآخرون، أو مجموعة المميزات التي تتميز بهـا منظمة معينة في أدائها عن بقية المنافسين في السوق (أبو بكر، 2000).

وعرف كولتر الميزة التنافسية بأنها "مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالـشكل الذى يصعب على منافسيها تقليده (Kotler, 2000).

ويعرفها (جونز، وهيل، 2001) على أنها التخطيط لتحسين وضـع المنظمـة التنافسي عن طريق تكوين استراتيجيات لتحقيق نقاط القوة والتغلـب علـى نقـاط

الضعف واستغلال الفرص وتجنب المخاطر.

في حين يعرفه كل من شارما كودالي على أن تكون الأفضل من المنافسين وتساعد في معرفة الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة لمعرفة نواحي القوة والضعف المتعلقة بالعناصر الرئيسية والمساعدة التي تساهم في قدرة المنظمة على المنافسة (Sharma, Kodali, 2008).

ويعرفها أفنيثيا وآخرون على أنها قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد أسرع من المنافسين في السوق (Evanthia, et.al, 2009) .

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن أن تعرف الميزة التنافسية بأنها: قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفـوق فـي أدائهـا وحـل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

مصادر تحقيق الميزة التنافسية

يشير ويكهام (Wickham, 2001) إلى إن هناك أربعة مصادر للميزة التنافسية وهي تمثل قدرات المنظمة لتحقيق هذه الميزة وهي:

1. الهيكل والتصميم الداخلي للمنظمة.
2. السمعة في قطاع الأعمال.
3. الإبداع والقدرة على ابتكار أفكار جديدة.
4. الموارد (الأصول) الإستراتيجية والتي لا يمتلكها المنافسون، كما تمثل القدرة على الوصول إلى هذه الموارد ميزة تنافسية.

في حين يشير ايلشبيرغ وستنبيرغ (Eliashberg ,Stienberg ,1991) إلـى أن المنظمة تستطيع أن تعمل على خلق ميزة تنافسية مـن خـلال التكلفـة الأقـل واستثمار التكلفة لتحقيق قيمة إضافية لوحدة التكلفة.

ويرى أيضا ماكرو يجور (McGregor, 1994) أن بناء إسـتراتيجية الميـزة التنافسية تعزز من خلال العمل الجماعي، والسعي إلى مواجهة عقبات ومعوقات بناء إستراتيجية الميزة التنافسية، وتلعب القيادة دوراً هاماً في إزالة هذه المعوقات، والتـي تتضمن ما يلي:

1- عدم الموازنة بين متطلبات الإنجاز والالتزام بالتـشريعات والأنظمـة وبنـاء

إستراتيجية الميزة التنافسية على أساس ديموقراطي يعزز مفهوم المشاركة.

2- سيادة الطابع الروتيني التقليدي على الوظائف والأعمال مما يقلل من فرص المرونة وانسياب العمل، ويقف عائقاً لروح المبادرة، بالإضافة إلى عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.

3- عدم اختيار وتعيين الموظفين تبعاً للكفاءة، وإنما تبعاً لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص إستراتيجية الميزة التنافسية.

4- جمود هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، بالإضافة إلى اعتمادها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية.

ويشير(مرسي،1998) والمشار له في دراسة (العضايلة، 2004) أن الميزة التنافسية للمنظمة يمكن فهمها من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:

البعد الأول: حجم الميزة التنافسية: كلما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً اكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ويتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من الشركات المنافسة ثم مرحلة الركود في حال قيام المنافسين بمحاكاتها وتقليدها ومحاولة التفوق عليها وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة أو الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتقليل التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة بتجديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك.

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق الميزة التنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن الأمثلة على ذلك تقديم تسهيلات فنية مشتركة وخبرة فنية واحدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة

ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين والخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير في الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي، والنطاق الرأسي، والنطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة.

نموذج بورتر في الميزة التنافسية:

يعد مايكل بورتر الأستاذ في جامعة هارفارد من أهم المفكرين في مجال الإستراتيجية ومن أهم من اطر الإدارة الإستراتيجية كفلسفة وكتحليل عملي وعلمي معا، وتقع أعمال بورتر الممتدة من أوائل السبعينات من القرن الماضي(عام 1973) في العديد المؤلفات والمساهمات في مجال الإدارة الإستراتيجية، وقد تواصلت هذه المجهودات بتراكم معرفي حتى توجت بولادة نظرية حركية في إستراتيجية المنافسة عام (1991)، كما حلل أسباب تكوين الاستراتيجيات ونتائجها والميزة التنافسية في عقدي السبيعينيات والثمانينيات من القرن الماضي وأولى موضوع التفكير الاستراتيجي اهتماما خاصا في مستهل عقد التسعينيات، ويعتبر مايكل بورتر من علماء التنظيم الصناعي كونه يؤمن بالمنهج الصناعي التقليدي والعقلاني، وكذلك استفاد من فلسفة النظرية الموقفية التي تؤكد على التلاؤم بين نتائج التحليل الاستراتيجي ونوع الخيار الاستراتيجي ومتطلبات تنفيذه وما يتبعه من أداء اقتصادي منشود (Oliva, 2002:4-39).

ومن ابرز المساهمات التي تقدم بها بورتر في مجال الميزة التنافسية ما يلي: (الخفاجي، 2004)

1- استخدم مناهج متعددة في التعامل مع القوى المؤثرة على وجود المنظمة واستمراريتها حيث ميز بين خمس قوى تنافسية تؤثر على تحديد مسارات التوجه الاستراتيجي .

2- أكد الحاجة إلى ربط استراتيجيات المنافسة على مستوى الأعمال والمستوى الشامل .

3- اوجد ربطا بين الميزة التنافسية ومجاميع القوى المؤثرة على المركز التنافسي للمنظمة في سوقها الهادف، وذلك من خلال استراتيجيات التمايز والتركيز وقيادة السوق من خلال الكلفة.

4- تبنى اتجاها اقتصاديا في تكوين إستراتيجية المنافسة وتحديد مؤشرات الأداء .

5- استعان بمعدلات النمو للاستدلال على حالة التغير في الصناعة والسوق .

6- دافع عن فكرة إمكانية تنميط قوى المجهزين والزبائن والمنافسين والسوق ، وما تتطلبه استراتيجيات المنظمة العاملة في الصناعة نفسها .

ويرى بورتر إن الإستراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاث استراتيجيات وهي (التركيز والتمييز والقيادة في التكلفة) وقد أطلق عليها الاستراتيجيات العامة للتنافس(El-Kahal, 2001:21)، وعادة ما تتنافس المنظمات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة في التكلفة أو التمييز بينما تتنافس المنظمات الصغيرة على أساس التركيز (العارف، 2002 : 76).

ومن المهم بمكان فهم الطبيعة المميزة للهيكل الصناعي لديناميكيات التنافس، وهو ما عبر عنه مايكل بورتر بنموذج القوى التنافسية الخمسة (five-force model) والذي يعتمد وجود أطراف تنافسية تؤثر في القوى التنافسية المشار اليها في النموذج على النحو التالي (مرسي، 1998: 74):

أطراف التنافس	قوة التنافس
المنافسون الفعليون	شدة المزاحمة
المنافسون المحتملون	حواجز الدخول
السلع البديلة	ضغوط الإحلال او الاستبدال
الموردون	قدرة المورد على التفاوض
المشترون	قوة المشتري على التفاوض

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول إن النموذج التنافسي لبورتر أصبح نموذجا يحتذى به في دراسة إستراتيجية الأعمال ونظم المعلومات كما يقدم مفهوما للصناعة أو التجارة وبيئتها التنافسية ويركز على موقف المنظمة داخل الصناعة كدلالة على

قدرتها التنافسية، كذلك فإن هذا النموذج يساعد في تحليل البيئة المحيطة لمعرفة الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة سواء كانت تجارية أو صناعية .

كما قدم مايكل بورتر نموذجا لتحليل البيئة الداخلية أطلق علي (Value Chian) أي نموذج سلاسل القيمة لمعرفة نواحي القوة والضعف المتعلقة بالعناصر الرئيسية والمساعدة التي تساهم في قدرة المنظمة على التنافس، وهي أداة يحتاجها المخطط لتشخيص وتعزيز الميزة التنافسية، حيث تركز سلسلة القيمة على الأنشطة الرئيسية والمساعدة للمنظمة ومحاولة إضافة قيمة مضافة للعميل وذلك لزيادة قدرة المنظمة على المنافسة (عميش، 1999 : 332) .

وأخيرا فإن نتائج دراسات بورتر يمكن تعميمها على قطاعات صناعية متعددة وعلى أنواع متعددة من المنتوجات والخدمات والأسواق ويمكن كذلك أن يستخدم في الأنشطة التجارية .

كما قدم (بورتر، 1980) أهم النماذج في تحليل القوى التنافسية النموذج الذي تقدم به والذي وصف به حالة المنافسة في الصناعة وأطلق عليه نموذج قوى التنافس الخمسة (Thurbly, 1998 : 6-19) والقوى التنافسية الخمسة هي:

1. الاحتدام بين البائعين المتنافسين في الصناعة.
2. محاولات المنظمات في صناعات أخرى جذب الزبائن وإبعادهم عن منتوجات المنظمة .
3. احتمالية دخول منافسين جدد .
4. قوة المساومة بواسطة موردي المدخلات .
5. قوة المساومة بواسطة مشتري المنتجات .

أن عملية تحليل القوى الخمسة تساعد في اكتشاف المصادر الرئيسية للضغط على المنافسة ومقدار شدة كل قوة تنافسية وتمثل أساسا لبناء إستراتيجية ناجحة (Thurban , 1999 : 82) .

تتمثل هذه العملية في البحث بعمق عن عملية التنافس داخل الصناعة وبمعنى آخر دراسة المصادر الرئيسية لضغوط التنافس ومدى شدة تلك الضغوط أو قوتها، وتمثل هذه المرحلة عنصرا جوهريا في تحليل الصناعة والتنافس نظراً لأنه لا يمكن

للمدراء توقع أو إبداء النصح بشأن إستراتيجية التنافس بدون معرفة خصائص المنافسة المميزة لهذه الصناعة وبدون معرفة قواعد اللعبة (العارف، 2002).

وحسب النموذج الذي تقدم به بورتر فإن طبيعة المنافسة ودرجتها ما هي إلا محصلة لتلك القوى وينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة (Stanley,1998 : 53) ويمكن النظر إلى إي قوة باعتبارها تهديدا لأنها تؤدي إلى انخفاض الربحية، وعلى النقيض تعتبر القوة المنخفضة أو الضعيفة فرصة لأنها تتيح للمنظمة فرصة الحصول على أرباح أكثر (Oliva, 2002: 37) .

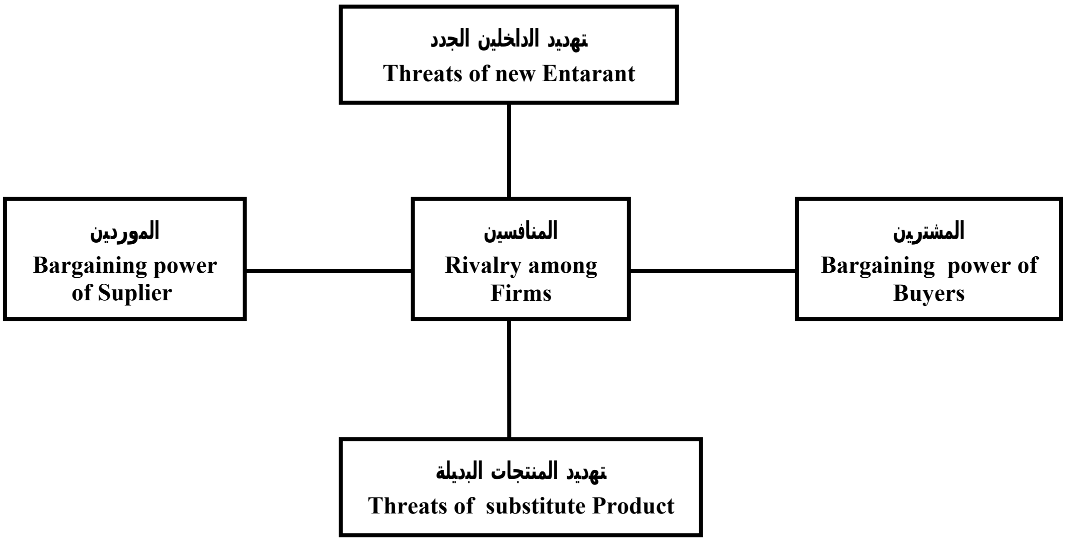
وتعمل هذه القوى على المدى القصير كقيود على نشاطات المنظمة، أما على المدى الطويل فقد تتمكن من خلال اختيارها للإستراتيجية الملائمة من تغيير قوة واحد أو أكثر من هذه القوى لمصلحة المنظمة، وبناءاً على ما تقدم يمكن تمثيل الهيكل العام لصناعة ما بواسطة خمس أطراف وهم (Porter,1980 : 140):

1- المنافسون.
2- المشترون .
3- الموردون .
4- المنتجات البديلة .
5- الداخلين الجدد إلى السوق .

والشكل رقم (8) يوضح نموذج القوى الخمس الذي جاء به بورتر :

الشكل (8)

نموذج القوى الخمس لبورتر



المصدر: (Porter , (1980) Competitive Strategy Free Press , NewYork,p :141)

وفيما يلي شرح مفصل لهذه القوى والتي ينبغي على المخطط تخصيص درجة لكل قوة تنافسية تتراوح ما بين قوة مرتفعة أو منخفضة أو متوسطة.

1- التهديد بدخول منافسين جدد :

ويمثل احتمال دخول منافسين جدد إلى مجال المنافسة في الصناعة، وقد تكون شركات جديدة أو شركات موجودة ولكن تغير مجال عملها، أو شركات لم تكن موجودة ولم تتنافس في الإنتاج أو المحيط الجغرافي ثم تقرر الدخول فيه (Morrison,1995 : 638) ويترتب على دخول المنافسين الجدد زيادة الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الأرباح، لذلك فهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة (Thurbly, 1998 : 12) وتعتمد حرية دخول المنافسين الجدد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود أفعال المنافسين الآخرين .

إن آلية دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة تعتمد بالدرجة الأولى على ردود فعل المنافسين الآخرين، فإذا كانت عقيدتهم تتجه نحو (نعيش وندع الآخرين يعيشون) فإن مسألة الدخول ممكنة وفرصة بقاء المنافس الجديد اكبر من الناحية العملية، أما إذا كان رد الفعل سلبي (Fight us on the beachs) فان مسألة الدخول ستكون مكلفة للغاية (Stanley,1999 :43) .

2- تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة:

تؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، والتهديد يكون من المنتجات التي يمكن إن تكون كبديل لتلك التي تقدمها المنظمة في الصناعة (Chapman,1991:25) وتمثل المنتجات البديلة السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ولابد من التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة بالرغم من أنها قد لا تبدو بدائل ممكنة (مرسي، 1994: 85) ويعتمد النجاح الرئيسي على عدم أو وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل، ولكن اقل تكلفة لمنتجات أو خدمات المنظمة أو خدماتها، لذلك فإن قوة أو ضعف كل من المجهز والمشتري يعتمد مباشرة على أهمية الموارد في الصناعة وإمكانية تعويضها بموارد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية، واستمرار تدفق المواد أو السلع أو المنتجات البديلة من مصادر التجهيز إلى المنظمة، وتأثير المنتج البديل يمكن إن يعتمد على عدد من العوامل مثل مدى توفر بدائل قريبة وتكلفة البديل المستثمر في السلعة، مدى تشدد منتجي السلع البديلة، ومطابقة السعر والقيمة بين المنتجات الأصيلة وبدائلها من السلع (مرسي، 1994 : 86) .

3- قوة المساومة للموردين

يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراه إذ يكتسب المورد قوة في حالة توافر بعض العوامل (العارف، 2002: 126):

1. يسيطر على الصناعة عدد محدد من الموردين بالرغم من كبر حجم مبيعاتها.
2. السلعة / الخدمة المميزة / تكلفة التغيير عالية.
3. البدائل غير متاحة .

4. بإمكان الموردين التكامل الأمامي والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين .

وقد قدم بورتر توصيف للعلاقة بين الموردين والمنظمة من خلال العوامل التالية وهي (ياسين، 1998: 69):

1- إن مدى القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي التأثير على أرباح المشترين الصناعيين يعتمد على مدى بعد المجهز عن نموذج المنافسة الحرة حيث يكون قادرا على رفع السعر بحرية.

2- إن القوة التي يتصرف بها المجهز لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشترين تقل إذا كانت المنظمة التي تشتري تحتكر السوق في إنتاجها.

3- إن القوة التي يتصرف بها المجهز لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تكون أكبر عندما يكون المشتري عميل غير مهم وتقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة وتكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة .

4- إن قوة المساومة للمجهز تتعاظم إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي بمعنى السيطرة على القنوات التوزيعية الأمامية للصناعة مثلاً عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع الجملة أو محلات بيع التجزئة .

5- إن تهديد المجهز في الفقرة السابقة يمكن أن يوازن او يعوض عنه اذا استطاع المشتري أن يحقق تكامل خلفي لصناعته مثلاً شراء مصانع الأحذية لصناعة دباغة الجلود أو السيطرة على مصادر التجهيز .

4- قوة المساومة لدى المشتري:

يؤثر المشتري في الصناعة من خلال قدرته على تخفيض السعر والمساومة على جودة أعلى، فعندما تكون صناعة المشتري مكلفة وتمثل حصة من حجم تجهيزات الأعمال ككل وعندما يحقق تكاملا خلفيا فإن قوته تزداد وتقل في حالة المنافسة القوية في الصناعة وعندما يكون التحول إلى المواد البديلة مكلفا للغاية (Thompson,1984: 87) ويعتبر المشتري / العميل أو مجموعة العملاء أقوياء عندما تزداد كميات الشراء وتحقيق الحجم الاقتصادي الكبير والقدرة على تحقيق

التكامل الخلفي وعندما تمثل السلعة نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري فيؤدي ذلك إلى البحث عن أسعار أقل (El-Kahal, 2001:9).

وحسب نموذج بورتر فإن العوامل التي تسهم في قوة المشتري تكمن فيما يلي: (العارف، 2002 : 162)

1. عدد المشترين المهمين .
2. مدى توافر بدائل لمنتجات الصناعة.
3. تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين.
4. تهديد المشتري الخاص بالتكامل الخلفي.
5. تهديد الصناعة بالتوجه نحو التكامل الأمامي.
6. مساهمة الجودة أو الخدمة في منتجات المشترين.
7. نسبة مساهمة الصناعة في التكلفة الكلية للمشترين.
8. ربحية المشتري.

ومن وجهة نظر بورتر فإن كل من الموردين والمشترين المساومين يشكلاون تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب هذين الطرفين ، لذلك فهو يقترح تحديد قوة المساومة لدى الموردين والمشترين عند إتباع الإستراتيجية الملائمة .

5- وجود منافس قوي:

يمكن القول انه في كل صناعة توجد عشرات أو مئات المنظمات التي تقوم بتصنيع منتجات متشابهه أو بديلة، وليس كل المنافسين متساوين في الأهمية وحجم التأثير حيث يوجد دائما المنافس القوي الرائد الذي يتمتع بموقع قيادي، ومعرفة استراتيجيات المنافسين الكبار وتحليل عناصر القوة والضعف الموجودة لديهم تمكن إدارة المنظمة من تحليل المخاطر وحالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمات، كما يجب مراعاة الأشكال الجديدة للمنافسة ومراقبتها (Stalk,& Webber,1993 : 93) .

وحسب نموذج بورتر فإن المنافسة الحادة في الصناعة مرتبطة بما يلي (العارف، 2002):

1- عدد المنافسين: فكلما قل عدد المنافسين ازادات حساسيتهم لبعضهم البعض.
2- معدل نمو الصناعة: عندما ينخفض معدل نمو الصناعة تبدأ حروب الأسعار بين المنافسين.
3- خصائص السلعة أو الخدمة: من حيث هل السلعة أو الخدمة مميزة أم أنه يصعب تمييزها وبالتالي يفضل توفيرها في الأماكن الأكثر ملائمة للمستهلك.
4- حجم التكاليف الثابتة ومدى اقتراب الشركات من المقياس الاقتصادي والذي يساعد على تقليل التكاليف الثابتة إلى حدها الأدنى .
5- الطاقة: حيث تسعى الشركات إلى أن تتبع التشغيل الكامل بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم الكبير مما يترتب عليه زيادة في العرض وبالتالي انخفاض الأسعار في الصناعة ككل .
6- حواجز أو عوائق الخروج: حيث يرى بورتر بأن الكثير من المنظمات لا تترك الصناعة بالرغم من عدم تحقيقها أهدافها وذلك للأسباب التالية (Porter , 1980 : 137):

أ- وجود قيم حدية تمنع ذلك فبعض المدراء يتمسكون بالصناعة سيكولوجيا بما يمنع خروجهم من الصناعة .
ب- وجود منتجات أخرى ناجحة تستخدم نفس منافذ توزيع المنتجات الخاسرة.
جـ- وجود استثمارات كبيرة في أصول نافعة فقط داخل الصناعة .
د- وجود تكلفة خروج عالية .
هـ- تنوع المنافسين من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة .

ولعل من المفيد عند تحليل هيكل المنافسة تصنيف المنافسين الموجودين لما له من فوائد في تحليل قدرة المنظمة على امتلاك ميزة تنافسية إستراتيجية متواصلة ومؤكدة ويمكن تصنيف المنظمات المنافسة في صناعة واحدة على أساس تحليل أنماط سلوكها التنافسي في ضوء ما قدمه كل من Miles & Snow (العارف، 2002):

المدافعون :

وهم المنافسون الذين يختارون موقعا معينا في السوق ويحاولون الحفاظ عليه والدفاع عنه من دون تغيير وتتصف عملياتهم بالثبات نسبيا ويعتمدون في منافستهم على تقديم منتج يتصف بالجودة العالية ، مع سعر تنافسي والتوجه العام نحو الكفاءة وخفض التكلفة .

المنقبون :

ويميلون نحو التغيير المستمر ويتفادون وضع التعامل مع منتج جديد او سوق واحد او أسلوب تكنولوجي واحد او استخدام تسهيلات إنتاجية محددة وتتصف عملياتهم بكثرة الإنفاق على الابتكار والتنمية لاكتشاف أفكار جديدة ويركزون على أنشطة التسويق .

المحللون:

ويقعون في موقف وسط بين المجموعة الأولى والثانية ويجمعون بين تحقيق الكفاءة العالية بثبات وبين عملية التغيير في المنتجات والأسواق .

المستجيبون:

تتصف هذه المجموعة بإدارتها السيئة بصفة مستمرة نظراً لعدم وجود صياغة واضحة لرسالتها أو فشلها في تكوين الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لوضع رسالة المنظمة موضع التنفيذ أو نتيجة عدة محاولات غير ناجحة لتعديل او وضع استراتيجيات تتلاءم مع طبيعة البيئة والصناعة التي تعمل فيها المنظمة .

استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

استراتيجية التكلفة الأقل:

في ظل التطور الحاصل وما تتسم به بيئة المنظمات من حدة المنافسة، تصبح الحاجة ملحة لتخفيض التكاليف مع المحافظة على درجة عالية من الجودة، ومن ثـم أصبحت الحاجة إلى إستراتيجية التكلفة الأقل مسؤولة عن توفير المعلومـات التـي تساعد على ترشيد متخذي القرارات الإستراتيجية خاصة عـن التكلفـة والجـودة، فالنموذج التقليدي لا يوفر المعلومـات الـضرورية للتخطـيط واتخـاذ القـرارات الإستراتيجية .حيث أنه في ظل البيئة التنافسية العالمية يكون الاهتمام موجهاً أساسـاً

إلى جودة المنتجات وعلاقتها بالإنتاجية سواء كان ذلك فيمـا يتعلـق بالمنتجـات أو الخدمات.

ويشير (Charles, et.al, 2005) إلى أنه يمكن دعم المزايا التنافسية فـي إطار سلسلة القيمة باعتبارها إحدى أدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية من خلال إعادة ترتيب القيم المتوقعة بما يحقق مستويات عالية وقوية للمنافسة والتي تقوم على ثلاثة عناصر هي: القيم المتولدة، التكنولوجيا، والمنطق.

ويشير (Berry, et.al, 1997) إلى أنه يتم التركيز على إستراتيجية التكلفـة الأقل من خلال دراسة المظاهر الإستراتيجية لإدارة التكلفة من خلال التركيز علـى حاجات العملاء والعلاقات مع الموردين كمتطلب رئيسي للموقف التنافسي سواء محليًا أو خارجيًا.

ويمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كانـت تكاليفهـا المتراكمـة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنـة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل (مرسي، 1998).

وركز كل من (Robin C. & Regine, 1997) على العمـلاء والمـوردين باعتبارهما عنصرين لهما دورهما الأساسي في تخفيض التكلفة وتحـسين الموقـف الإستراتيجي والتنافسي للمنشأة ضمن سلسلة القيمة باعتبارهـا إحـدى أدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية، وإلى أهمية دمج مسببات التكلفة مثل العملاء والموردين ضـمن التكاليف الإجمالية للإنتاج.

وتستفيد المنظمة من مزايا قيادة التكلفـة كمـا يـشير إليـه بـورتر (1980) (العضايلة، 2004) بالآتي:

1. فيما يتعلق بالمنافسين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في مواقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
2. فيما يتعلق بالمشترين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
3. فيما يتعلق بالموردين فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها- في بعض

الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

4. فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

5. فيما يتعلق بالسلع البديلة فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها ـ مقارنة مع منافسيها ـ استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

إستراتيجية التميز:

إن تحقيق إستراتيجية التمييز تحدث عندما تقابل منتجات المنظمة حاجات بعض العملاء في الأسواق أكثر مما يحققه المنافسون، وعندما تكون المنظمة قادرة على تمييز منتجاتها بحيث يصبح بمقدورها طرح السعر الذي ترغب به والذي يفوق المعدل العام في السوق لنفس المنتج بحيث يحقق لها ربحاً أعلى لقاء تمييزها للمنتج، وعندما تكون فئات العملاء متميزة عن غيرها بمقدرتها على الشراء بالسعر العالي عندها يكون من الضروري أن تقوم المنظمة بزيادة سعر المنتج أو الخدمة لتحقيق الأرباح العالية أكثر مما يحققه المنافسون (العضايلة، 2004).

ويمكن لإستراتيجية التمييز أن تساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن تضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف. وتهتم إستراتيجية التمييز بالشؤون العامة للمنظمة ككل، وتبدأ إستراتيجية التمييز وتوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل دينس ورودني (Denis& Rodney, 2002).

ويشير كـل مـن شـارما وكـودالي (Sharma, Kodali, 2008) إلـى أن إستراتيجية التمييز تتكون من ثلاث عمليـات رئيـسية تتـضمن: توليـد البـدائل

الإستراتيجية وتقييم البدائل الإستراتيجية ومن ثم عملية الاختيار الاستراتيجي والتي تتضمن اختيار البدائل الأكثر ملائمـة لتوجهـات الإدارة، فالمنظمـة قـد تختـار إستراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات وعادة ما تتميـز كـل إسـتراتيجية بمزايـا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية موازنة لتحقيق أهـداف المنظمـة بكفـاءة وفاعلية.

ويشير (مرسي، 1994) إلى أن إستراتيجية التمييز ترتبط بحاجة المنظمة للنمو والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير لذلك فهو يركز على نوعين من الأنشطة أولهما تشخيص جوانب قوة وضعف المنظمة ككل، وثانيهما تحديد التصرفات الإستراتيجية اللازمة للاحتفاظ بمستوى الأداء وتحسينه.

ويرى رامنثان (Ramanathan, 2004) أن تحقيق إستراتيجية التمييز تلزم القائمين على إدارة المنظمة أن يقدموا التحليلات الرسمية والبيانات اللازمة التي تتطلبها عملية التفكير الاستراتيجي طالما أن ذلك يستهدف توسيع عملية التفكير في الموضوعات وليس التوصل إلى معرفة الجواب الأوحد الصحيح. ومفترض في المخططين أن يكونوا بمثابة المحفزين اللاذين يساندون في صنع الاستراتيجيات عن طريق المعاونة في تشجيع المديرين على أسلوب التفكير الإستراتيجي.

وتقدم الاستراتيجيات المختلفة درجة متفاوتة من التمييز ولا يضمن التمييز تحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا كانت المنتجات نمطية تشبع حاجات المستهلك أو إذا كان التقليد السريع من قبل المنافسين أمر وارد، وقد يعني التمييز الناجح مرونة أعلى للسلعة أو تكاليف أقل أو خدمة حسنة أو صيانة أقل أو ملائمة أكثر أو خصائص أكثر، وتعد إستراتيجية تنمية المنتج مثالا لإستراتيجية توفير مزايا التمييز أو الإنفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع (ياسين، 1998: 103).

العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق الميزة التنافسية:

المنظمات المختلفة يجب أن تسعى دوماً لتحقيق نوع من الاستقرار النفسي والمادي للعاملين فيها، سواء أكانت مؤسسات أو منظمات خاصة أو عامة، لأن تحقيق هذه المؤسسات والمنظمات لأهدافها وضمان استمراريتها مرتبط بجهود

العاملين فيها وانتماءهم للعمل ورغبتهم بالاستمرار به.

ولعل قناعة الموظف بالممارسات والتوجهات الإدارية في منظمته، ورضاه عن طريقة توزيع المكافآت المادية والمعنوية، وتوافر فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي، وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بموضوعات تندرج تحت تخصصه واهتماماته أو مجال عمله، كل ذلك يشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف ويؤثر إيجابياً بثقته بمنظمته وبسياساتها الإدارية (العواملة، 1995).

وتعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها (العزب، 2004).

ويشير كوم وماثايسل، على أن تحقيق الميزة التنافسية تتأثر بأسباب مختلفة ومتعددة، ويعكس البُعد المادي عند الموظفين أنماطاً متعددة من حيث طبيعة العمل القائم في المنظمة، والموقف من مقدار المكافآت التي تمنحها المنظمة للموظفين، وطبيعة فرص الترقية الممكنة في المنظمة وأساليب الرقابة وطرق الأشراف المعمول بها مع الموظفين، وسمات العلاقات القائمة بين الموظفين أنفسهم (Comm & Mathaisel, 2008).

وترتبط الحوافز المادية والمعنوية مع آليات تحيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الاستراتيجي الإجمالي للمنظمة، وتدعيم رسالة المنظمة، كما أن توظيف الحوافز المادية والمعنوية يجب أن تنبع من أهداف المنظمة المتمثلة في الربح، النمو، الإنتاجية، الجودة، الابتكار والإبداع، المرونة والتنافسية، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على العاملين، والمنظمة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية (الزهري، 2000) .

ويركز (الشيخ، 2004) على أهمية استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي، وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك من خلال تحسين برامج التدريب

والتنمية والتطوير بين العاملين. وكذلك توعية العـاملين بأهميـة التطـوير الـذاتي لأنفسهم .

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية على وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بهـا تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا أرادت المنظمة أن تزيد مـن إنتاجيـة وكفـاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه (زايد، 2003).

في حين يركز جروتي على السياسات التنظيمية المرنة التـي تعتمـد علـى حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال التحول من مركزيـة القواعـد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة التي تحقق الاستقرار النفـسي والمـادي وإشباع حاجات الفرد في التنظيم من العواطف، والتقييم، والنواحي المادية.

وأصبح ينظر للحوافز المادية والمعنوية على أنها من أكثر المتغيرات أهمية في التأثير على سلوك أفراد التنظيم، ووفقاً لذلك تشكل دوراً وسيطاً بين الميزة التنافسية والتغير في سلوكيات أفراد التنظيم، وعلى الرغم من اختلاف الآراء حـول تحديـد العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية إلا أن هنالك اتفاق بوجود علاقة إيجابية بـين توافر الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام والميزة التنافسية فكلما توافرت مؤشرات الحوافز المادية والمعنوية تحسن أداء العامل وولائه للعمل (Grote, 2002).

2.2 الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات الـسابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً.

أجرى (إسماعيل، 2009) دراسة بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينة مكونة(176) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد استخدام تكنولوجيا المعلومات جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى إدراك المبحوثين لإستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة.
2- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد استخدام تكنولوجيا المعلومات في إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.

وفي دراسة قام بها (الشيشاني، 2009) بعنوان " تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية:دراسة ميدانية على الشركة الاردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية. وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة (246) مبحوثاً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هنالك أثر لتكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية، وأن لتكنولوجيا المعلومات فسرت ما مقداره(64.8%) من التباين في الميزة التنافسية في الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم.

أما دراسة (طلافحة، 2008) فجاءت بعنوان: "أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية". وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية. وتكونت عينة الدراسة (432) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة وجود أثر لإدارة التغيير في الميزة التنافسية، وتفسر إدارة التغيير ما مقداره (54.4%) من التباين في الميزة التنافسية.

وأجرت (عثمان، 2008) دراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على

الرضا ومستوي الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في مدينة الخرطوم"، وهـدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا ومـستوى الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في مدينة الخرطوم، وشملت الدراسـة (312) مبحوثاً، وتوصلت إلى نتائج كان من أهمها: أن الحوافز المادية والمعنويـة تـؤثر تأثيراً ايجابياً على مستوى أداء العاملين، وتؤثر في رفع مستوى الرضـا الـوظيفي، وأن الراتب الذي يحصل عليه العامل غير كافي، كما أن معظم العاملين غير مقتنعين بالإجراءات المتبعة في منح الحوافز وكذلك بالترقيات المتاحة لهم.

وأجرى (بارحمة، 2007) دراسة بعنوان "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية في عينة من الشركات اليمنية المصنعة للأدوية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الدوائية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الأستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (371) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير الخيار الاستراتيجي كـان مرتفعا، وإن تصوراتهم أيضاً لمتغير الميزة التنافسية كان متوسطاً.
2. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثر للخيار الاستراتيجي فـي تحقيـق الميـزة التنافسية.

وفي دراسة قامت بها (داسي، 2007) بعنوان" إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية " وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في خمسة مصارف سعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم(443) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية كـان مرتفعا حيث بلغ(3.67).

2. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وأن إدارة المعرفة فسرت(69.4%) من التباين في بعد(تحقيق الميزة التنافسية).

كما أجرى (القرعان، 2007) دراسة بعنوان" أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية سحاب".هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية، من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية سحاب. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينة مكونة من (356) مفردة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادًا على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد. كشفت الدراسة عن أن المتوسط العام للميزة التنافسية كان متوسطاً، وأن هناك أثراً لأبعاد مرونة التصنيع في الميزة التنافسية.

وأجرى (البلوي، 2006) دراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية " هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة الصالحة للتحليل من (1831) مبحوثاً، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1- أن متغير الحوافز المادية والمعنوية يلقى اهتماماً متوسطاً من قبل الموظفين اللذين يطمحون إلى حوافز أكبر وأفضل مما هو موجود حالياً، وأن الحوافز السلبية والايجابية المقدمة في شركة الاتصالات السعودية تلقى اهتماماً مرتفعاً من قبل موظفي الشركة، كما أن متغير الحوافز الفردية والجماعية يلقى أيضاً اهتماماً مرتفعاً من خلال تطبيقها على موظفي الشركة أيضاً.

2- أن تطبيق الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في

شركة الاتصالات السعودية، وقد ظهرت نتائج الارتبـاط بـين الحـوافز (المادية والمعنوية) وبين أداء العاملين بصورة متوسطة، عكـست أهميـة تطويرها من قبل الشركة.

وفي دراسة قام بها (شهاب، 2005) بعنوان" الحوافز الإداريـة فـي الفكـر الإسلامي" في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مكانـة الفكر العربي الإسلامي في مجال الحوافز الإدارية، وبيان إمكانية تطبيقه في الواقع المعاصر. والإفادة منه في الأبحاث والدراسات التي تتعلق بجوانـب علـم الإدارة وتطبيقاته بصوره عامة. وكان من نتائج هذا البحث ما يلي:

1- أن نظام الحوافز الإدارية في الإسلام يشمل جميع الجوانب الإنسانية الماديـة والمعنوية والروحية، في حين تقتصر النظم المعاصرة على الجـانبين المـادي والمعنوي وحسب.
2- تسيطر على المسلم القوى الدافعية للعمل أكثر من القوى المحفزة له.
3- عن الحافز الروحي يفترض أن عطاء العامل أو الموظف المـسلم، الملتـزم بعقيدته، ونشاطه وجهوده لا يتغير بتغير الحوافز المادية والمعنوية زيادةً ونقصاً، أو بتغير نمط الإشراف والرقابة الذي يخضع له.

وفي دراسة قام بها (الوابل، 2005) بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين" هدفت هذه الدراسة إلى معرفـة دور الحـوافز الماديـة والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهـة نظـر ضـباط الأمـن العـام المشاركين في موسم الحج في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (300) ضابطاً من المشاركين في موسم الحج، وتوصلت إلى نتائج كان من أهمها: لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط، وأن الضباط يفضلون الحـوافز المادية التي تتمثل في المكافآت على الحوافز المعنوية، وأن هنـاك أثـر للحـوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمـام بالحوافز المادية من حيث سرعة إعطائها وعدالة توزيعها.

وفي دراسة قام بها (المطيري، 2005) بعنوان "مهـارة القائـد الإداري فـي استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن العام" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة

مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز، وأثرها في رفع مستوى أداء العاملين. وتكونت عينة الدراسة من (235) مبحوثاً من شرطة منطقة حائل في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى نتائج كان من أهمها: أن استخدام مهارة التحفيز جاءت بدرجة متوسطة، ووجود معايير قوية يستخدمها القادة الإداريين في تقويم أداء العاملين، وأن هناك أثر قوي للحوافز في رفع الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والاهتمام بدراسة المهارة القيادية في استخدام الحوافز لرفع مستوى الأداء الوظيفي في قطاعات أخرى.

وأجرى (العزب، 2004) دراسة بعنوان "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي وحدات الجهاز الإداري الحكومي في محافظة الكرك" هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على الرضا الوظيفي والتعرف على نظام الحوافز المعمول به حالياً في الأردن، ومدى مطابقته للوضع الحالي بالإضافة إلى التعرف على الحوافز الأخرى التي يرغب الموظفون تحقيقها والتقييمات المختلفة لكافة المستويات الإدارية. وضم مجتمع الدراسة كافة الموظفين في وحدات الجهاز الإداري الحكومي في محافظة الكرك الأردنية، وتم تطوير استبانة من 44 سؤالاً تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من (3369) موظفاً تمثل 10% من مجتمع الدراسة واسترد منها 291 إستبانة حيث كانت نسبة الاستجابة 86%. وتوصلت الدراسة إلى أهم الاستنتاجات التالية:

1. وجود درجة ملائمة متوسطة لنظام الخدمة المدنية بشكل عام.
2. وجود درجة منخفضة فيما يتعلق بالفقرات الخاصة بالحوافز المادية في نظام الخدمة المدنية.
3. وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية.

وفي دراسة قام بها (التميمي، والخشالي، 2004) بعنوان "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي للمديرين على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام إستبانة صممت لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة مكونة من (69) مديراً ينتمون إلى

ثمانية من الشركات العاملة في هذا القطاع. وقد توصلت الدراسة إلى أن معدل مستوى توافر أبعاد السلوك الإبداعي وكذلك أبعاد الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ايجابية معنوية بين غالبية أبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد الميزة التنافسية، وأوضحت الدراسة بأن السلوك الإبداعي يؤثر معنوياً على الميزة التنافسية للمنظمة، كما أشارت نتائجها إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبعدي السلوك الإبداعي المتعلقين بحل المشاكل وسعة الاتصالات على جميع أبعاد الميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة بأن هناك تأثيراً معنوياً لبعدي قدرة الإدارة على التغيير وتشجيع الإدارة على بعض أبعاد الميزة التنافسية، فيما لم تبين نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لروح المجازفة على جميع أبعاد الميزة التنافسية، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها معالجة نقاط الضعف التي أفرزتها نتائج الدراسة في واقع السلوك الإبداعي وأهميته في اكتساب المنظمة للميزة التنافسية.

وأجرى (العضايلة، 2004) دراسة بعنوان "أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية" هدفت إلى معرفة أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية لشركة البوتاس العربية، وتكون مجتمع الدراسة من (176) موظفاً وموظفةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن إستراتيجية قيادة السوق من خلال التكلفة الأقل قد جاءت مرتفعةً، وجاءت أيضاً إستراتيجية التمايز لدى المبحوثين فاعلة وذات مستوى مرتفع، في حين جاءت القوى التنافسية متوسطةً.
2. هنالك علاقة ارتباطيه بين أبعاد الخيارات الإستراتيجية والقوى التنافسية والميزة التنافسية.
3. وجود تفاوت في درجة التأثير النسبي للمتغيرات المستقلة (إستراتيجية التكلفة، التمايز، القوى التنافسية) في (الميزة التنافسية السعرية والميزة التنافسية غير السعرية).

أما الدراسة التي قام بها (القحطاني، 2003) بعنوان "أثر استخدام الحوافز المادية والمعنوية على منسوبي وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية دراسة مقارنة بين الموظفين القياديين وغير القياديين" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر

الحوافز المادية والمعنوية على أداء منسوبي وزارة المعارف والكشف عن مدى كفايتها في الواقع الوظيفي ومدى تأثيرها وأهميتها بالمقارنة بين القياديين وغير القياديين. وتكونت عينة الدراسة من (633) موظفاً من منسوبي وزارة المعارف، وتوصلت إلى نتائج كان من أهمها: أن أبرز الحوافز المعنوية المؤثرة على الموظفين تتمثل في إحساس الموظف بالمواطنة والشعور بالمسؤولية تجاه عمله، وأن الموظفين المتميزين لا يحظون بمكافآت مادية على أعمالهم وأن الموظفين القياديين يفضلون الحوافز المعنوية على الحوافز المادية، في حين أن الموظفين الغير قياديين يفضلون الحوافز المادية. وأوصت الدراسة بضرورة الاعتناء بالحوافز المادية والتوسع في نطاق تقديمها للعاملين وإيجاد فرص ابتعاث للعاملين في وزارة المعارف.

وأجرى (الطراونه،2002) دراسة بعنوان "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية" دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه الشركات، ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية، والعلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وكذلك العلاقة بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية. وبتطبيق ذلك على الشركات الدوائية المسجلة حتى نهاية عام 1994، والتي تتوفر لديها بيانات مالية لسنوات (1995-1999) والبالغ عددها عشر شركات، تم التوصل إلى أن هذه الشركات تطبق الجودة الشاملة بنسبة متوسطة، كما أنها تطبق السياسات التنافسية بنسب متوسطة ومتفاوتة وبشكل يفتقر إلى الأولويات والتكامل. كما أظهرت الدراسة وجود علاقات معنوية بين الجودة الشاملة ومعظم السياسات التنافسية، بعكس تلك الموجودة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية وكذلك بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية.

وفي دراسة قام بها (العائدي، 2001) بعنوان "أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز على مستوى الأداء، وتحديد العوامل التي تؤثر على اندفاع

العاملين نحو العمل وقد تمثلت عينة البحث من (430) مفردة مـن العـاملين فـي المنشآت العامة للصناعة. وتوصلت إلى نتائج كان من أهمها: عدم وجود علاقة بين نظام الحوافز ومستوى الأداء، ووجود علاقة بين الحوافز المادية ومـستوى الأداء، ويوصي الباحث بزيادة الرواتب لتحسين ظروف العاملين.

أما دراسة (عميش، 1999) والتي عنوانها (استخدام نموذج بوتر التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع تجارة التجزئة المصرية)، حيث تضمنت هذه الدراسة الجوانب الأساسية التالية:

1. كيفية استخدام نموذج بوتر في تحليل الموقف التنافسي.
2. هل هناك قوى أخرى هامة بالإضافة إلى المنافسين والعملاء والموردين يمكن ان تؤثر في موقف المنظمة.
3. ما هي الاستراتيجيات التي يستخدمها المنافسين داخل الصناعة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن نموذج بوتر التنافسي أصبح نموذجاً يحتذى به في دراسة إستراتيجية الأعمال ويركز على موقف المنظمة داخل الصناعة أو التجارة كدلالة على قدرتها التنافسية.
2. استخدام نموذج بوتر في تحليل البيئة المحيطة لمعرفة الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة لمعرفة نواحي القوة والضعف المتعلقة بالعناصر الرئيسية والمساعدة التي تساهم في قدرة المنظمة على المنافسة.

أما دراسة (الروسان، 1999) فجاءت بعنوان "أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية". حيث استهدف الباحث بيان أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الواقع الميداني، وقد قامت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

أ- هناك علاقة معنوية بين نوع الخيار الاستراتيجي في مجال الاستراتيجيات التنافسية العامة وطبيعة الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.

ب- هناك علاقة معنوية بين طبيعة متغيرات الإستراتيجية التنافسية العامة التي تركز عليها الشركة ومصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة.

وقد اختار الباحث عينة الدراسة من شركات الأدوية التي مضى على تأسيسها عشر

سنوات أو أكثر وشملت (30) شخصاً من أعضاء مجالس إدارة الشركات المشمولة بالبحث، وخلصت إلى أن تبني الخيار الاستراتيجي المتمثل في القيادة الشاملة للتكلفة والتميز يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية والميزة السعريه على التوالي، ويعود ذلك إلى أن طبيعة صناعة الأدوية تتطلب توفر مستوى نوعي من المنتوج لقبوله، وتتمتع الشركات الدوائية الأردنية بمزايا تنافسية سعريه تعود إلى القدرة على التحكم بتكاليف الأنشطة الأخرى غير الإنتاج وإلى تكاليف العمل المباشر في الإنتاج، ولا تتمتع تلك الشركات بمزايا تكاليف المواد التي يعزز ميزتها التنافسية السعريه ارتفاع تكاليف المواد المستوردة.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى روتر وآخرون (Reuter, et.al, 2010) دراسة بعنوان "دخول الأسواق الأجنبية والبقاء: دور القدرات الحيوية في تحقيق الميزة التنافسية". حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقصي الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تقلل من مخاطر الفشل في الأسواق العالمية عن طريق فحص آليات دخول الأسواق والبقاء فيها في شركات الكمبيوتر وذلك في الحقبة الزمنية ما بين عامي (1984-2007) مستخدماً نموذج مقياس (هازارد) حيث تم دراسة تأثير إستراتيجية التحول واستراتيجيات الدخول والخبرة لاحتمالات البقاء في الأسواق الأجنبية، وكانت النتائج تشير إلى أن المنظمات التي لجأت إلى إستراتيجيات الإلتحام ودخول الأسواق الأجنبية عن طريق استراتيجيات التنويع والتركيز واستراتيجيات الاندماج قد حققت معدلات عالية مرتبطة بالأداء أكثر من تلك المؤسسات التي قامت باستثمارات في نفس الأسواق التي تعمل بها، كما أشارت النتائج إلى أن المنظمات التي تحولت إلى أنشطة جديدة في عملها حققت أيضا معدلات عالية في الأداء والنمو والتطور أكثر من تلك التي بقيت تمارس نفس نشاطها الأساسي، وأخيراً أشارت النتائج إلى أن المؤسسات تستفيد من عامل الخبرة والتعلم في الأسواق الأجنبية مما يبرهن عن فرص النجاح التي تحظى بها الشركات التي تستثمر في الخارج بتسليط الضوء على العمليات الديناميكية في الأسواق الدولية في ظل انتشار الشركات التي تستخدم استراتيجيات الاندماج مع شركات أخرى ايضا.

وأجرت مانزوني (Manzoni, 2010) دراسة بعنوان "الدافعية من خلال الحوافز" وهدفت إلى اختبار العلاقة بين الدافعية والحوافز المادية والمعنوية، وتكونت عينة الدراسة من (309) مبحوثاً من (7) شركات متعددة الجنسية في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والحوافز وخصوصاً الدوافع الاقتصادية.

ودراسة فانيلي ومارين (Finaly And Marin, 2009) كانت بعنوان" الهيكل التنظيمي وحوافز العمل" حيث شملت الدراسة اختباراً مقارناً لاتجاهات موظفين بلغ تعدادهم (169) عضواً، ضمن منظمتين أحدهما ذات طبيعة بيروقراطية وإجراءات روتينية، والأخرى ذات طبيعة غير بيروقراطية وإجراءات موقفية وتحكّمات ذاتية، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص العمل التنظيمي مثل (قواعد الأداء، السلطة، تدفق المعلومات، الإبداعية، مقاييس العمل) لها تأثيرات دالة إحصائية، على حوافز العمل، حيث أن هذا التأثير سلبي ضمن المنظمة البيروقراطية، في حين أنه إيجابي في المنظمة غير البيروقراطية.

أما دراسة راندوفا وفمبران (Rindova & Fombran ,2010) فجاءت بعنوان: "بناء الميزة التنافسية". تحاول هذه الدراسة وصف البيئة التنافسية وذلك من خلال أربعة عوامل تساعد في بناء وتحقيق الميزة التنافسية وهي عبارة عن شبكة تربط بين العوامل المادية والإنسانية في المؤسسة، ومن ثم مناقشة ستة عمليات تقوم بها المؤسسة تربط بين العوامل الأربعة المشار إليها، وفحص الدور الذي يساهم به كل عامل في تحقيق الميزة التنافسية، ولقد تم توضيح هذه العوامل والديناميكيات ومناقشة حالة شركة (IBM) لصناعة الكمبيوتر، وقد توصلت الدراسة إلى أن النظريات الاقتصادية التي أشارت إلى الميزة التنافسية قد أهملت الجوانب الإنسانية، وأن المنافسة يمكن توضيحها من خلال شبكة معقدة من المنتجين والموردين والعملاء، وبحسب هذا النموذج فإن هذه الشبكة قائمة على أساس تحليل العوامل المادية والإنسانية وتحديد دور المدراء وأثره في تحديد البدائل الإستراتيجية اعتمادا على البيئة المحيطة وحقل المنافسة الذي تعمل فيه المؤسسة، وليس فقط بالتركيز

على الموردين والأسواق المختلفة والعلاقات المحتملة بهم ولكن التركيز أيضاً على المعرفة والتوقعات وخلق إحساس للمنظمة بالبيئة المحيطة .

وأجرى بويل (Powel, 2009) دراسة بعنوان "الجودة الشاملة كميزة تنافسية" حيث هدفت الدراسة إلى إبراز دور اهتمام المنظمات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية، حيث يعتبر هذا المفهوم مصدر استراتيجي لتحقيق الفاعلية للمنظمة والنهوض باداءها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة خلاصة الأبحاث التجريبية لعدة شركات أمريكية، والمستوفاه من نتائج دراسات إدارة الجودة الشاملة، حيث تم التوصل إلى أن معظم المؤسسات التي تضطلع بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة مثل (التركيز على النوعية، التدريب، تحسين العمليات) لا تنتج فقط المزايا التنافسية ولكنها أيضاً توفر سلوكا عاما يعبر عن المظهر العام للمنظمة مثل الثقافة المفتوحة، وتعزيز الموظفين وفعالية تنظيمية، والتي بدورها تعمل على تحقيق الميزة التنافسية، وتضمنت هذه الدراسة مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة وأصول ومفاهيم الجودة الشاملة، والقيمة الاقتصادية للجودة الشاملة، واستخدم الباحث أهم المعايير والعوامل المهمة لتطبيق الجودة الشاملة مثل القرب من العملاء والقرب من الموردين وتحسين العمليات والمرونة التنظيمية وتعزيز الموظفين.

أما دراسة ريتشارد (Richard,2009) فجاءت بعنوان "المصادر غير المادية والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية". وهدفت إلى دراسة عمليات الإدارة الإستراتيجية لتحديد العناصر غير المادية في المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، ولتأسيس المفاهيم المرتبطة بالمصادر غير المادية وخصائصها وطبيعتها، حيث يمكن أن تصنف هذه المصادر على أنها أصول للمنظمة، وقد عمد الباحث إلى أسلوب دراسة الحالة، وقد اختار عدة منظمات لتطبيق دراسته عليها واختار ست شركات من الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ. إن أكثر المصادر غير المادية والتي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة هي مدى توفر النوعية والصورة الذهنية عن منتجات المنظمة وأسعارها.

ب. بالرغم من تنوع طبيعة الشركات، إلا أن هناك اتفاق عام على ترتيب المزايا التنافسية لدى تلك المنظمات بحيث جاءت على النحو الآتي:

1- النوعية ودرجة التزام المنظمة بها.

2- مدى توفر الخدمة.

3- الصورة الذهنية عن المنظمة ومنتجاتها .

4- السعر .

5- الإبداع.

6- خدمات العملاء ـ خدمات ما بعد البيع .

وفي دراسة قام بها كولوباندي (Kouloabandi, 2008) هدفت إلى تحديد مستوى الرضا عن الحوافز المادية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات إدارة الأعمال في بعض الجامعات الإيرانية، وبيان أثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، والراتب الشهري، والرتبة الأكاديمية، وسنوات التدريس في التعليم العالي) على الرضا الوظيفي لديهم، تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات إدارة الأعمال في (10) جامعات حكومية، وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن درجة الرضا عن الحوافز المادية لدى أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تحديد مستوى الرضا عن الحوافز المادية يعزى لمتغيرات العمر، والرتبة، وسنوات التدريس في التعليم العالي، والراتب الشهري.

وأجرت كوبرلي (Coberly,2008) دراسة بعنوان "العلاقة بـين الحـوافز والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي" هدفت إلى اختبار العلاقة بين الرضا الـوظيفي والولاء التنظيمي ومعرفة فيما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الداخلية والحـوافز الخارجية من جهة والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من جهة أخرى وتكونت عينة الدراسة من (477) عضو هيئة تدريس في (34) مركزاً للبحوث فـي الجامعـات الأمريكية عن طريق مسح الإنترنت، وأظهرت النتائج أن الرضـا الـوظيفي يتنبـأ بالولاء التنظيمي، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الداخلية والخارجية والرضا الوظيفي، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز الداخلية على الولاء التنظيمي.

كما قام أوكبر وسكيولس وإرونـديو (Okpara, Squillace, Erondu, 2007) بدراسة هدفت إلى اختبار أثر اختلاف الجنس على الرضـا عـن الحـوافز لـدى

الأكاديميين في الولايات المتحدة، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التـدريس الدائمين في الجامعـات والكليـات، وقد تم سحب عينة تكونت من (1100) عضواً تم اختيارهم من (80) جامعة، وأظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن الحوافز لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيـر الجـنس، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرتبة الأكاديمية على الرضـا عـن الحـوافز ولكـلا الجنسين.

ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من الواضح أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التـي تناولـت الحوافز المادية والمعنوية في بعض المتغيرات الفرعية والأبعاد، لكن ما يميزهـا، بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة، هو احتوائها لهذه الأبعاد مضافاً لها أبعاد أخرى ضمن إطار الدراسة وحدودها، كـذلك أنهـا تعتبـر المحاولة الأولى على مستوى أمانة تبوك.

وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على دور الحوافز المادية والمعنوية في الميزة التنافسية في أمانة تبوك، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:-

أ- المنهج الوصفي التحليلي: لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالحوافز المادية والمعنوية والميزة التنافسية، وكذلك الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي يحاول اختبار صحة فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على الإستبانه التي تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أمانة تبوك في المملكة العربية السعودية، والتي يبلغ عدد العاملين فيها (1014) موظفاً (إدارة شؤون الموظفين، أمانة تبوك، 2009).

3.3 عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين في أمانة تبوك في المملكة العربية السعودية بنسبة (60%) وبذلك يكون حجم العينة الكلي (608) موظفاً، ووزعت الإستبانات على أفراد عينة الدراسة، فاسترد منها (439) إستبانة أي ما نسبته (72.2%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت (13) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (426) إستبانة، مشكلة بذلك (70.1%) من عينة الدراسة وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي، والجدول رقم (1) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
	الثانوية العامة فاقل	39	%9.15
	دبلوم متوسط	84	%19.72
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	272	%63.85
	دراسات عليا	31	%7.28
	المجموع	426	%100
	مدير إدارة	34	%7.98
	نائب مدير إدارة	69	%16.20
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	97	%22.77
	موظف	226	%53.05
	المجموع	426	100.0
	5 سنوات فأقل	63	%14.79
	من 6-10 سنوات	87	%20.42
الخبرة الوظيفية	من 11-15 سنة	113	%26.53
	16 سنة فأكثر	163	%38.26
	المجموع	426	%100
	30 سنة أو أقل	74	%17.37
العمر	من 31-40 سنة	109	%25.59
	من 41-50 سنة	155	%36.38
	51 سنة فأكثر	88	%20.66
	المجموع	426	%100.0

يلاحظ من الجدول رقم (1) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي تبين أن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (%63.85) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط إذ بلغت (%19.72)، يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة الثانوية العامة فما دون والتي بلغت (%9.15)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على الدراسات عليا والتي بلغت (%7.28).

وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة لصالح موظف حيث بلغت (53.05%)، يليها نسبة رؤساء الأقسام حيث بلغت (22.7%)، يليها نسبة نائب مدير إدارة حيث بلغت (16.20%)، في حين جاءت نسبة مدير إدارة في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (7.98%).

وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل العاملين الذين خبرتهم (5 سنوات فأقل) ما نسبته (14.79%)، وأن (20.42%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (6-10 سنوات)، وأن (26.53%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (11-15 سنة)، في حين أن (14.3%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم (16 سنة فأكثر).

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العاملين الذين تراوحت أعمارهم (41 - 50سنة) ما نسبته (36.38%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (31-40 سنة) بنسبة مقدارها (25.59%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (51 سنة فأكثر) بنسبة مقدارها (20.66%)، وأخيراً جاء العاملين الذين كانت أعمارهم (30 سنة فأقل) في المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (17.37%).

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم وأبعاد الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى الإطلاع على عدد من الإستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية. مع مراعاة أن تكون الإستبانة متكيفة مع البيئة السعودية المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي (المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، العمر، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: المتغير المستقل الأول (الحوافز المادية)، وسيتم صياغة فقرات هذا المتغير من خلال الإستعانة بدراسة (البلاوي، 2006؛ العزب، 2004) وتم إجراء

التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة وتتـضمن (الأجـر، المكافـآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية).

المتغير المستقل الثاني (الحوافز المعنوية)، وتم صياغة فقرات هذا المتغير من خلال الاستعانة بدراسة (البلوي، 2006؛ العزب، 2004) وتـم إجـراء التعـديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة وتتضمن (الاعتـراف بجهـود المـوظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مـع الـرئيس، تحـسين ظروف العمل).

الجزء الثالث: المتغير التابع (الميزة التنافسية) وتم صياغة فقرات هذا المتغيـر من خلال الاستعانة بدراسة (العضايلة، 2004؛ التميمي، والخشالي، 2004). وتـم إجراء التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة وتتضمن (ميزة التكلفة الأقـل، ميزة المرونة، ميزة التسليم، الميزة الابتكارية، ميزة التميز).

وتم استخدام مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: (تنطبق بدرجة كبيـرة جـداً (5) درجات، تنطبق بدرجة كبيرة (4) درجـات، تنطبـق بدرجـة متوسـطة (3) درجات، تنطبق بدرجة قليلة (درجتان)، تنطبق بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة)).

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبـر مـن (3.50) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.50-3.49) فإن مستوى التصورات متوسط وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من (2.29) فيكون مستوى التصورات منخفضاً، والجدول رقم (2) يبين توزيع فقـرات أداتي الدراسة:

جدول رقم (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

تسلسل الفقرات	البعد
20-1	**الحوافز المادية**
5-1	الأجر
10-6	الترقية
15-11	المكافآت المالية
20-16	الزيادات الدورية
39-21	**الحوافز المعنوية**
25-21	الاعتراف بجهود الموظفين
30-26	تحسين ظروف العمل
35-31	تحسين العلاقة مع الرئيس
39-36	إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة
64-40	**الميزة التنافسية**
44-40	ميزة التكلفة الأقل
49-45	ميزة المرونة
54-50	ميزة التسليم
59-55	الميزة الابتكارية
64-60	ميزة التميز

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وطلب منهم تنقيح ومراجعة فقرات الإستبانة من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الإستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه (80%) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب البيئة السعودية، كما هي مبينة في الملحق (أ).

3. 6 ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (25) مبحوثاً، تم استثنائهم من عينة الدراسة. وقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Equation) للإتساق الداخلي، لحساب معامل ثبات الأداة لكل أداة من أدوات الدراسة والجدول رقم (3) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (3)

معاملات الثبات لكل أداة من أدوات الدراسة

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات
الحوافز المادية	الأجر	0.87
	الترقية	0.84
	المكافآت المالية	0.86
	الزيادات الدورية	0,88
الحوافز المعنوية	الاعتراف بجهود الموظفين	0.82
	تحسين ظروف العمل	0.89
	تحسين العلاقة مع الرئيس	0.88
	إشراك ممثلين عن العمال مـع الإدارة	0.91
الميزة التنافسية	ميزة التكلفة الأقل	0.89
	ميزة المرونة	0.88
	ميزة التسليم	0.87
	الميزة الابتكارية	0.85
	ميزة التميز	0.86

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3) إلى أن معاملات الثبات لأبعاد الحوافز المادية تراوحت بين (0.84-0.88)، وأن معاملات الثبات لأبعاد الحوافز المعنوية تراوحت بين (0.82-0.91)، في حين تراوحت معاملات ثبات أبعاد الميزة التنافسية (0.85– 0.89) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض إجراء هذه الدراسة.

3. 7 المعالجات الإحصائية:

بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package For Social Sciences" (SPSS.16.1) تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقلّ، على المتغير التابع.

3- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات التابعة.

4- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

5- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط مرتفع (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلّة.

6- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

7- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات، وهـي قيمـة المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعـد، وتحليل الانحدار المتعدد والمتدرج وتحليل التباين لاختبار فرضيات الدراسة.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تصورات العاملين في أمانة منطقة تبوك للحوافز المادية المقدمة لهم؟

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للحوافز المادية

الرتبة	تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	1-5	الأجر	3.18	0.74	متوسط
1	6-10	الترقية	3.37	0.69	متوسط
3	11-15	المكافآت المالية	3.29	0.71	متوسط
2	16-20	الزيادات الدورية	3.32	0.73	متوسط
-	1-20	المتوسط الكلي للحوافز المادية	3.29	0.62	متوسط

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في أمانـة منطقة تبوك عن الحوافز المادية المقدمة لهم، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي لمستوى الحوافز المادية (3.29) وانحراف معياري (0.62)، وقد احتّل بعـد الترقية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ (3.37)، يلي ذلـك بعـد الزيـادات الدورية، بمتوسط حسابي بلـغ (3.32)، يلي ذلك بعد المكافآت المالية ، بمتوسـط حسابي بلـغ (3.29)، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الأجر بمتوسط حسابي بلـغ (3.18).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لمستوى رضا العاملين في أمانة منطقة تبوك عن الحوافز المادية المقدمة لهم وعلى مستوى كل بعد من أبعاد الحوافز

المادية وهي كما يلي:

1. الأجر:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد الآجر كبعد من أبعاد الحوافز المادية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.2	الأجر الذي اتقاضاه أقل مما يتقاضاه غيري في الدوائر الأخرى مما يترك أثراً سلبياً على أدائي .	3.52	1.02	مرتفع
2	.3	يؤمن لي عملي أجـراً جيـدا مقارنـة برواتـب الموظفين في الدوائر الأخرى	3.25	1.03	متوسط
3	.1	يغطي الأجر الذي أحصل عليه متطلباتي المعيشية.	3.17	1.04	متوسط
4	.5	يغطي الأجر الاحتياجات الأساسية لي ولأسرتي.	3.01	1.06	متوسط
5	.4	يتناسب الأجر الذي احصل عليه مع الجهد المبذول في العمل.	2.94	1.07	متوسط
-	5-1	المتوسط الكلي لبعد الأجر	3.18	0.74	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (5) أن المتوسط الحـسابي لتـصورات المبحوثين لبعد الأجر كبعد من أبعاد الحوافز المادية، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.18).

وقد احتلت الفقرة (2) والتي تنص "الأجر الذي أتقاضاه أقل مما يتقاضاه غيري في الدوائر الأخرى مما يترك أثراً سلبياً على أدائي" المرتبـة الأولـى وبمتوسـط حسابي (3.52) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) والتي تنص "يتناسب الأجر الذي احصل عليه مع الجهد المبـذول فـي العمل" وبمتوسط حسابي (2.94) وهي تعكس موافقة متوسطة.

2. الترقية:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد الترقية كبعد من أبعاد الحوافز المادية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6.	تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة	3.42	1.01	متوسط
2	7.	فرصة الترقية متاحة في عملي ومتوافرة.	3.39	1.02	متوسط
3	10.	تعتمد أمانة تبوك الكفاءة كأساس في الترقية الأمر الذي اثر على تحسين مستوى أدائي .	3.38	1.04	متوسط
4	8.	اشعر أن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة	3.35	1.05	متوسط
5	9.	توجد عدالة في الحصول على ترقية.	3.31	1.06	متوسط
-	6-10	المتوسط الكلي لبعد الترقية	3.37	0.69	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد الترقية كبعد من أبعاد الحوافز المادية، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.37).

وقد احتلت الفقرة (6) والتي تنص " تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.42) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (9) والتي تنص "توجد عدالة في الحصول على ترقية" وبمتوسط حسابي (3.31) وهي تعكس موافقة متوسطة.

3. المكافآت المالية:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد المكافآت المالية كبعد من أبعاد الحوافز المادية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11.	تقدم أمانة تبوك حوافز مادية لموظفيها بشكل مستمر.	3.43	1.05	متوسط
2	14.	ساهمت المكافآت المالية الممنوحة للمتميزين بأحداث تطور هام في مجال المنافسة بين العاملين.	3.41	1.09	متوسط
3	12.	اشعر بعدالة ما احصل علية من مكافآت مالية.	3.25	1.08	متوسط
4	15.	تقدم أمانة تبوك مكافآت مختلفة مما يدفعني الى تحسين مستوى أدائي .	3.21	1.01	متوسط
5	13.	يرتبط أدائي بارتفاع قيمة المكافآت المالية الممنوحة لي.	3.14	1.04	متوسط
-	11-15	المتوسط الكلي لبعد المكافآت المالية	3.29	0.71	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد المكافآت المالية كبعد من أبعاد الحوافز المادية، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.29).

وقد احتلت الفقرة (11) والتي تنص "تقدم أمانة تبوك حوافز مادية لموظفيها بشكل مستمر" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.43) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (13) والتي تنص "يرتبط أدائي بارتفاع قيمة المكافآت المالية الممنوحة لي" وبمتوسط حسابي (3.14) وهي تعكس موافقة متوسطة.

4. الزيادات الدورية:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد الزيادات الدورية كبعد من أبعاد الحوافز المادية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.20	تعمل الزيادات الدورية على شعوري بمعنويـات عالية في العمل تحفزني نحو الإبداع .	3.41	0.99	متوسط
2	.19	إن ربط الزيادات الدورية بالأنجاز يـؤثر إيجابيـاً على تحسين مستوى ادائي .	3.37	1.02	متوسط
3	.17	لدي رضا عن مستوى الزيادات الدورية الممنوحة للعاملين من قبل أمانة تبوك.	3.34	1.00	متوسط
4	.18	يوجد نظام ثابت ومحدد لمنح الزيـادات الدوريـة والعلاوات في أمانة تبوك .	3.26	1.05	متوسط
5	.16	تقدم أمانة تبوك زيادات دورية للموظفين لتحفيـز الأداء .	3.22	1.06	متوسط
-	16-20	المتوسط الكلي لبعد الزيادات الدورية	3.32	0.73	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (8) أن المتوسط الحـسابي لتـصورات المبحوثين لبعد الزيادات الدورية كبعد من أبعاد الحـوافز الماديـة، جـاء بدرجـة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.32).

وقد احتلت الفقرة (20) والتي تنص "تعمل الزيادات الدورية علـى شـعوري بمعنويات عالية في العمل تحفزني نحو الإبداع" المرتبة الأولى وبمتوسـط حـسابي (3.41) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (16) والتي تنص "تقدم أمانة تبوك زيادات دورية للموظفين لتحفيز الأداء" وبمتوسط حسابي (3.32) وهي تعكس موافقة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تصورات العاملين في أمانة منطقة تبوك عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم؟

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للحوافز المادية

الرتبة	تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	21-25	الاعتراف بجهود الموظفين	3.45	0.61	متوسط
3	26-30	تحسين ظروف العمل	3.46	0.59	متوسطة
1	31-35	تحسين العلاقة مع الرئيس	3.55	0.54	مرتفع
2	36-39	إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	3.52	0.57	مرتفع
-	21-39	المتوسط الكلي للحوافز المعنوية	3.49	0.55	متوسطة

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في أمانـة منطقة تبوك عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم، جـاءت بدرجـة متوسـطة، وبلـغ المتوسط الكلّي لمستوى الحوافز المعنوية (3.49) وانحراف معياري (0.55)، وقـد احتّل بعد تحسين العلاقة مع الرئيس المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ (3.55)، يلي ذلك بعد إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة ، بمتوسط حسابي بلـغ (3.52)، يلي ذلك بعد تحسين ظروف العمل، بمتوسط حسابي بلـغ (3.46)، في حين جـاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الاعتراف بجهود الموظفين بمتوسط حسابي بلـ ـغ (3.45).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لمستوى رضا العاملين في أمانة منطقة تبوك عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم وعلى مستوى كل بعـد مـن أبعـاد الحوافز المعنوية وهي كما يلي:

1. الاعتراف بجهود الموظفين:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد الاعتراف بجهود الموظفين كبعد من أبعاد الحوافز المعنوية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.25	يقدر لي رؤسائي الجهود والانجازات التي أحققها في العمل.	3.82	0.96	مرتفع
2	.24	إن شهادات التقدير التي تعتمدها دائرتي يمكن إن توفر مجالاً رحباً لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.	3.58	0.97	مرتفع
3	.23	هناك اهتمام بآراء العاملين في دائرتـي لتطـوير العمل.	3.37	1.02	متوسط
4	.21	يجري التعامل مع العاملين في دائرتي بكل احترام	3.34	1.10	متوسط
5	.22	تهتم الإدارة في دائرتي بإقامة علاقات طيبـة مـع الموظفين.	3.14	1.03	متوسط
-	21-25	المتوسط الكلي لبعد الاعتراف بجهود الموظفين	3.45	0.61	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لتـصورات المبحوثين لبعد الاعتراف بجهود الموظفين كبعد من أبعاد الحوافز المعنويـة، جـاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.45).

وقد احتلت الفقرة (25) والتي تنص "يقدر لي رؤسائي الجهود والانجازات التي أحققها في العمل" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.82) وهـي تعكـس درجـة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (22) والتي تـنص "تهـتم الإدارة في دائرتي بإقامة علاقات طيبة مع الموظفين" وبمتوسـط حـسابي (3.14) وهي تعكس موافقة متوسطة.

2. تحسين ظروف العمل:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد تحسين ظروف العمل كبعد من أبعاد الحوافز المعنوية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	29.	يساعدني توافر الوسائل المتطورة في العمل على أداء مهام وظيفتي بيسر.	3.62	0.92	مرتفع
2	28.	تتيح لي ظروف العمل الفرصة للتطور والنمو وتحقيق الطموحات الفردية.	3.52	0.94	مرتفع
3	27.	يساعد المناخ السائد في منظمتي على تبني وتشجيع الحلول الابتكارية لمشكلات العمل.	3.50	0.83	مرتفع
4	26.	أشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل.	3.34	0.99	متوسط
5	30.	يتيح لي جو العمل السائد بناء علاقات وظيفية مع الزملاء في العمل.	3.31	1.02	متوسط
-	26-30	المتوسط الكلي لبعد تحسين ظروف العمل.	3.46	0.59	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد تحسين ظروف العمل كبعد من أبعاد الحوافز المعنوية، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.46).

وقد احتلت الفقرة (29) والتي تنص "يساعدني توافر الوسائل المتطورة في العمل على أداء مهام وظيفتي بيسر "المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.62) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (30) والتي تنص "يتيح لي جو العمل السائد بناء علاقات وظيفية مع الزملاء في العمل" وبمتوسط حسابي (3.34) وهي تعكس موافقة متوسطة.

3. تحسين العلاقة مع الرئيس:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد تحسين العلاقة مع الرئيس كبعد من أبعاد الحوافز المعنوية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.33	اشعر بعدالة الرؤساء في العمل	3.60	0.97	مرتفع
2	.35	علاقتي الجيدة مع رئيسي المباشـر تحـسن مـن مستوى أدائي .	3.58	0.98	مرتفع
3	.31	تتسم علاقتي برؤسائي بالتقدير والاحترام	3.53	0.88	مرتفع
4	.34	تلاقي شكاوى العاملين الاهتمام اللازم مـن قبـل الادارة .	3.52	0.99	مرتفع
5	.32	يتقدم رئيسي المباشر لمساعدتي على حل المشكلات التي تواجهني في العمل.	3.50	0.91	مرتفع
-	31-35	المتوسط الكلي لبعد تحسين العلاقة مع الرئيس	3.55	0.54	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لتـصورات المبحوثين لبعد تحسين العلاقة مع الرئيس كبعد من أبعاد الحوافز المعنويـة، جـاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.55).

وقد احتلت الفقرة (33) والتي تنص "أشعر بعدالة الرؤساء في العمل "المرتبـة الأولى وبمتوسط حسابي (3.72) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (32) والتي تنص "يتقدم رئيسي المباشر لمساعدتي على حل المشكلات التي تواجهني في العمل" وبمتوسط حسابي (3.51) وهي تعكس موافقـة مرتفعة.

4. إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة كبعد من أبعاد الحوافز المعنوية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.38	إن إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة يسهم في تبادل للمعلومات فيما يتعلق بحيثيات العمل في الأمانة.	3.55	0.99	مرتفع
2	.37	إن إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة يجعل العاملين يشعرون بالثقة وبالاحترام المتبادل .	3.52	0.98	مرتفع
3	.36	إن إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة يمكن إن توفر مجالاً رحباً لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.	3.51	0.92	مرتفع
4	.39	إن إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة يسهم في توفير المناخ الذي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.	3.50	1.01	مرتفع
-	36-39	المتوسط الكلي لبعد إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	3.52	0.57	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة كبعد من أبعاد الحوافز المعنوية، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.52).

وقد احتلت الفقرة (38) والتي تنص "إن إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة يسهم في تبادل للمعلومات فيما يتعلق بحيثيات العمل في الأمانة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.55) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (39) والتي تنص "إن إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة يسهم في توفير المناخ الذي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين" وبمتوسط حسابي (3.50) وهي تعكس موافقة مرتفعة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى أهمية أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر المبحوثين أمانة منطقة تبوك؟

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للميزة التنافسية

الرتبة	تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	40-44	ميزة التكلفة الأقل	3.56	0.55	مرتفع
4	45-49	ميزة المرونة	3.54	0.58	مرتفع
5	50-54	ميزة التسليم	3.47	0.62	متوسط
3	55-59	الميزة الابتكارية	3.55	0.56	مرتفع
1	60-64	ميزة التميز	3.58	0.53	مرتفع
-	40-64	المتوسط الكلي للميزة التنافسية	3.54	0.52	مرتفع

يبين الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لمستوى أهمية أبعاد الميـزة التنافسية من وجهة نظر المبحوثين في أمانة منطقة تبوك، جاءت بدرجة مرتفعـة، وبلغ المتوسط الكلّي لمستوى أهمية أبعاد الميزة التنافسية (3.54) وانحراف معياري (0.52)، وقد احتّل بعد ميزة التميز المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ (3.58)، يلي ذلك بعد ميزة التكلفة الأقل، بمتوسط حسابي بلـغ (3.56)، يلي ذلك بعد الميزة الابتكارية، بمتوسط حسابي بلـغ (3.55)، يلي ذلك بعد ميزة المرونـة، بمتوسـط حسابي بلـغ (3.54)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد ميزة التسليم بمتوسط حسابي بلـغ (3.47).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لمستوى أهمية أبعـاد الميـزة التنافسية من وجهة نظر المبحوثين في أمانة منطقة تبوك وهي كما يلي:

1. ميزة التكلفة الأقل:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد ميزة التكلفة الأقل كبعد من أبعاد الميزة التنافسية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.40	تسعى الأمانة للاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	3.62	0.96	مرتفع
2	.42	تمارس الأمانة رقابة مركزيه شديدة على الإنفاق	3.58	0.94	مرتفع
3	.44	تميل إدارة الأمانة إلى التركيز على التطوير من اجل تقليل التكاليف وعدم التوسع في الإنفاق .	3.56	0.91	مرتفع
4	.43	تهتم إدارة الأمانة بزيادة إنتاجية العاملين	3.54	0.95	مرتفع
5	.41	تسعى الأمانة إلى تخفيض كاف توزيع خدماتها	3.52	0.82	مرتفع
-	40-44	المتوسط الكلي لبعد ميزة التكلفة الأقل	3.56	0.55	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لتـصورات المبحوثين لبعد ميزة التكلفة الأقل كبعد من أبعاد الميزة التنافـسية، جـاء بدرجـة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.56).

وقد احتلت الفقرة (40) والتي تنص "تسعى الأمانة للاستغلال الأمثـل للطاقـة الإنتاجية" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.62) وهي تعكـس درجـة موافقـة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (41) والتي تنص "تسعى الأمانـة إلى تخفيض كاف توزيع خدماتها" وبمتوسط حسابي (3.52) وهي تعكـس موافقـة مرتفعة. ويعزى ذلك إلى سعي الأمانة إلى تخفيض كاف توزيع خدماتها، والاهتمام بزيادة إنتاجية العاملين

2. ميزة المرونة:

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد ميزة المرونة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.45	تحرص إدارتي على تحقيـق الميـزة التنافـسية الخاصة بالمنظمة	3.61	0.97	مرتفع
2	.48	تتمتع إدارتي بالمرونة في أعمالهـا ونـشاطاتها لتتماشى مع أهداف دائرتي.	3.57	0.99	مرتفع
3	.46	تضع إدارتي معايير لامتلاك خطط وسياسات تتسم بالمرونة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح .	3.52	1.00	مرتفع
4	.49	تتصف الخطط والسياسات في منظمتي بالمرونـة لتحقيق أهدافها بما يتلائم والظروف التي تواجههـا مستقبلاً.	3.51	0.98	مرتفع
5	.47	تحرص إدارتي علـى تـسهيل الحـصول علـى المعلومات اللازمة لأي موظف في مجال تحقيـق الميزة التنافسية	3.50	1.01	مرتفع
-	45-49	المتوسط الكلي لبعد ميزة المرونة	3.54	0.58	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي لتـصورات المبحوثين لبعد ميزة المرونة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية، جاء بدرجة مرتفعـة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.54).

وقد احتلت الفقرة (45) والتي تنص "تحرص إدارتـي علـى تحقيـق الميـزة التنافسية الخاصة بالمنظمة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.61) وهي تعكـس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (47) والتـي تـنص "تحرص إدارتي على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظـف فـي مجال تحقيق الميزة التنافسية" وبمتوسط حسابي (3.50) وهي تعكس موافقة مرتفعة.

وتفسير ذلك بأن ميزة المرونة تتطلب المرونة في الأعمال والنشاطات لتتماشى مع الخطط والسياسات ، والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة فـي إعـادة

هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميـع الأقسام والمستويات الإدارية، لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات بما يتلاءم والظروف التي تواجه المنظمة مستقبلاً.

3. ميزة التسليم:

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد ميزة التسليم كبعد من أبعاد الميزة التنافسية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.51	تستخدم دائرتي نظام ومعلومات لمتابعة المراجعين.	3.62	0.98	مرتفع
2	.52	تولي دائرتي الاهتمام المناسب لكل مراجع.	3.58	1.01	مرتفع
3	.50	تستخدم دائرتي عدد كافٍ من العاملين يتناسب وحجم العمل.	3.57	0.99	مرتفع
4	.54	يمتلك العاملون في الأمانة المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المراجعين واستفساراتهم .	3.51	1.00	مرتفع
5	.53	تحرص دائرتي على تسليم المشاريع الخدمية في الوقت المناسب.	3.07	1.08	متوسط
-	50-54	المتوسط الكلي لبعد ميزة التسليم.	3.47	0.62	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لتـصورات المبحوثين لبعد ميزة التسليم كبعد من أبعاد الميزة التنافسية، جاء بدرجة متوسـطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.47).

وقد احتلت الفقرة (51) والتي تنص "تستخدم دائرتي نظام ومعلومات لمتابعـة المراجعين" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.62) وهي تعكس درجـة موافقـة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (53) والتي تنص "تحرص دائرتي على تسليم المشاريع الخدمية في الوقت المناسب" وبمتوسط حسابي (3.07) وهـي تعكس موافقة متوسطة.

ويفسر ذلك لأهمية وضوح توجه المؤسسة المستقبلي والأهداف التـي تـسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمـراجعين،

والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هـذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها.

4. الميزة الإبتكارية:

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد الميزة الإبتكارية كبعد من أبعاد الميزة التنافسية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	56.	تحاول دائرتي متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية.	3.61	0.97	مرتفع
2	59.	تحاول دائرتي تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجه العاملين عند أدائهم المهام الموكلـة اليهم في العمل .	3.56	0.98	مرتفع
3	57.	تشجع دائرتي الأفراد الذين يبتعدون عن الـروتين السلبي في العمل.	3.54	0.99	مرتفع
4	58.	تشجع دائرتي الأفراد الذين يفكرون خارج نطـاق اختصاصهم.	3.52	1.02	مرتفع
5	55.	تقوم دائرتي بتنفيذ أية أفكار جديـدة مـن شـأنها تحسين الأداء.	3.51	1.03	مرتفع
-	55-59	المتوسط الكلي لبعد الميزة الإبتكارية	3.55	0.56	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي لتـصورات المبحوثين لبعد الميزة الإبتكارية كبعد من أبعاد الميزة التنافسية، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.55).

وقد احتلت الفقرة (56) والتي تنص " تحاول دائرتي متابعة الأفكار التي تتـسم بمخاطرة عالية" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.61) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (55) والتي تنص "تقـوم دائرتـي بتنفيذ أية أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء" وبمتوسـط حـسابي (3.51) وهـي تعكس موافقة مرتفعة.

وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات التي تعنى بالميزة الإبتكارية تؤيد سـيادة

التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بين العاملين وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

5. ميزة التميز:

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد ميزة التميز كبعد من أبعاد الميزة التنافسية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	63.	تمنح ثقافة المنظمة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	3.64	0.94	مرتفع
2	61.	تمتلك المنظمة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.	3.60	0.96	مرتفع
3	64.	توفر المنظمة فرص المبادأة للمرؤوسين للتميز في العمل.	3.58	0.98	مرتفع
4	62.	توفر استراتيجية المنظمة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.	3.54	0.99	مرتفع
5	60.	تحرص إدارتي على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة.	3.53	1.01	مرتفع
-	60-64	المتوسط الكلي لبعد ميزة التميز	3.58	0.53	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد ميزة التميز كبعد من أبعاد الميزة التنافسية، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.58).

وقد احتلت الفقرة (63) والتي تنص "تمنح ثقافة المنظمة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.64) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (60) والتي تنص "تحرص إدارتي على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة" وبمتوسط حسابي (3.53)

وهي تعكس موافقة مرتفعة.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية التركيز على ميزة التميز من خلال بناء هياكل تنظيمية مرنة، وعدم المركزية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف القيود البيروقراطية وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (20) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (20) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلحظ أن قيمة (VIF) لجميع أبعاد الحوافز المادية كانت أقل من (10) وتتراوح بين (1.314–2.263) كما نلحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.239 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود

ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ان قيمة (VIF) لجميع أبعاد الحوافز المعنوية كانت أقل من (10) وتتراوح بين (2.468 –4.190) كما نلحظ أن قيمة التبـاين المـسموح "Tolerance" لجميـع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.239– 0.405) ولذلك يمكـن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (20)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	الأبعاد	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
الحوافز المادية	الأجر	0.327	1.516	0.276
	المكافآت المالية	0.453	2.263	0.328
	الزيادات الدورية	0.561	1.314	0.266
	الترقية	0.463	2.160	0.337
الحوافز المعنوية	الاعتراف بجهود الموظفين	0.372	2.692	0.207
	إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	0.345	2.896	0.210
	تحسين العلاقة مع الرئيس	0.239	4.190	0.159
	تحسين ظروف العمل	0.405	2.468	0.457

ومن أجل التحقق من افتـراض التوزيـع الطبيعـي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (20) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيـرات الدراسـة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلـق بـالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الحوافز المادية	الميزة التنافسية	(4، 421)	0.646	*141.30	0.000
	ميزة التكلفة الأقل	(4، 421)	0.433	*59.208	0.000
	ميزة المرونة	(4، 421)	0.392	*49.351	0.000
	ميزة التسليم	(4، 421)	0.412	*49.321	0.000
	الميزة الإبتكارية	(4، 421)	0.483	*72.289	0.000
	ميزة التميز	(4، 421)	0.467	*67.928	0.000
الحوافز المعنوية	الميزة التنافسية	(4، 421)	0.657	*118.49	0.000
	ميزة التكلفة الأقل	(4، 421)	0.424	*45.55	0.000
	ميزة المرونة	(4، 421)	0.354	*33.909	0.000
	ميزة التسليم	(4، 421)	0.505	*62.97	0.000
	الميزة الإبتكارية	(4، 421)	0.492	*60.15	0.000
	ميزة التميز	(4، 421)	0.499	*61.84	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \le 0.05)$

يوضح الجدول رقم (21) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \le 0.05)$ ودرجات حرية (4، 421)، حيث أن أبعاد الحوافز المادية تفسر (64.6%) من التباين في بعد (الميزة التنافسية)، كما تُفسر أيضاً (43.3%) من التباين في بعد (ميزة التكلفة الأقل)، وتُفسر أيضاً (39.2%) من التباين في بعد (ميزة المرونة)، وفسرت أبعاد الحوافز المادية (41.2%) من التباين في بعد (ميزة التسليم)، كما تُفسر أيضاً (48.3%) من التباين في بعد (الميزة الإبتكارية)، وأخيراً فسرت أبعاد الحوافز المادية (46.7%) من التباين في بعد (ميزة التميز).

ويوضح الجدول أيضاً صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \le 0.05)$ ودرجات حرية (4، 421)، حيث أن أبعاد الحوافز المعنوية تفسر (65.7%) من التباين في بعد (الميزة التنافسية)، كما تُفسر أيضاً (42.4%) من

التباين في بعد (ميزة التكلفة الأقل)، وتُفسر أيضاً (35.4%) من التباين في بعد (ميزة المرونة)، وفسرت أبعاد الحوافز المادية (50.5%) من التباين في بعد (ميزة التسليم)، كما تُفسر أيضاً (49.2%) من التباين في بعد (الميزة الإبتكارية)، وأخيراً فسرت أبعاد الحوافز المادية (49.9%) من التباين في بعد (ميزة التميز).

وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الحوافز المادية والمعنوية في تفسير الأبعاد التابعة للميزة التنافسية. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية الأولى والثانية.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الحوافز المادية في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك

الحوافز المادية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الأجر	0.289	0.027	0.360	*10.648	0.000
المكافآت المالية	0.207	0.029	0.263	*7.228	0.000
الزيادات الدورية	0.178	0.028	0.194	*6.308	0.000
الترقية	0.166	0.028	0.207	*5.941	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) لها تأثير تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (10.648، 7.228، 6.308، 5.941) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالميزة التنافسية من خلال الحوافز المادية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الأجر	0.357	11.392	0.000
المكافآت المالية	0.544	7.127	0.000
الزيادات الدورية	0.590	6.344	0.000
الترقية	0.646	5.219	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (23)، أن متغير (الأجر) يفسر ما مقداره (35.7%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (المكافآت المالية) حيث يفسر مع متغير (الأجر) ما نسبته (54.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الزيادات الدورية) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (59%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (الترقية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (64.6%) من التباين في (الميزة التنافسية) كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحوافز المادية في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك

أبعاد الحوافز المادية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الأجر	0.166	0.022	0.211	*7.510	0.000
المكافآت المالية	0.169	0.032	0.153	*5.293	0.000
الزيادات الدورية	0.116	0.024	0.141	*4.940	0.000
الترقية	0.080	0.020	0.123	*3.985	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (24)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) لها تأثير في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(7.510، 5.293، 4.940، 3.985) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(0.05 ≥ α). مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ميزة التكلفة الأقل بالفرد من خلال أبعاد الحوافز المادية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الأجر	0.313	*8.425	0.000
المكافآت المالية	0.392	*6.603	0.000
الزيادات الدورية	0.424	*5.107	0.000
الترقية	0.431	*4.760	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحوافز المادية الأجر، المكافآت المالية، الزيـادات الدورية، الترقية) في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعـاد تحقيـق الميـزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول (25) والذي يبـين ترتيـب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (الأجر) يفسر ما مقـداره (31.3%) من التباين في المتغير التابع (ميزة التكلفة الأقل)، وجـاء بالتتـابع فـي المرتبة الثانية متغير (المكافآت المالية) حيث يفسر مع متغير (الأجـر) مـا نـسبته (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الزيادات الدورية) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(42.4%) من التباين فـي المتغيـر التـابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (الترقية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة مـا مقـداره (43.1%) من التباين في (ميزة التكلفة الأقل) كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة (α≤0.05) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت الماليـة، الزيـادات الدوريـة، الترقية) في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحوافز المادية في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك

أبعاد الحوافز المادية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الأجر	0.154	0.017	0.189	*9.089	0.000
المكافآت المالية	0.167	0.012	0.319	*10.478	0.000
الزيادات الدورية	0.150	0.011	0.311	*7.031	0.000
الترقية	0.151	0.012	0.259	*7.844	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول(26)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية،

الترقية) لها تأثير في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(9.089، 10.478، 7.031، 7.844) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد الحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة المرونة من خلال أبعاد الحوافز المادية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
المكافآت المالية	0.266	*12.675	0.000
الأجر	0.349	*10.006	0.000
الترقية	0.374	*9.207	0.000
الزيادات الدورية	0.389	*8.047	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيـادات الدورية، الترقية) في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول (27) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (المكافـآت الماليـة) يفـسر مـا مقـداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع (ميزة المرونة)، وجاء بالتتابع في المرتبـة الثانية متغير (الأجر) حيث يفسر مع متغير (المكافآت المالية) ما نـسبته (34.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الترقية) حيث فسر مع المتغيـرين السابقين ما مقداره(37.4%) من التباين في المتغير التابع، وأخيـراً جـاء بالتتـابع

متغير (الزيادات الدورية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (38.9%) من التباين في (ميزة المرونة) كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة (α≤0.05) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت الماليـة، الزيـادات الدوريـة، الترقية) في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحوافز المادية في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك

أبعاد الحوافز المادية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الأجر	0.292	0.030	0.267	*9.902	0.000
المكافآت المالية	0.129	0.020	0.165	*6.320	0.000
الزيادات الدورية	0.109	0.020	0.155	*5.437	0.000
الترقية	0.128	0.022	0.157	*5.896	0.000

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول(28)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) لها تأثير في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(9.902، 6.320، 5.437، 5.896) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد الحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التسليم من خلال أبعاد الحوافز المادية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الأجر	0.302	*10.632	0.000
المكافآت المالية	0.364	*8.911	0.000
الترقية	0.397	*6.184	0.000
الزيادات الدورية	0.410	*6.097	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيـادات الدورية، الترقية) في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول (29) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (الأجر) يفسر ما مقـداره (30.2%) مـن التباين في المتغير التابع (ميزة التسليم)، وجاء بالتتابع في المرتبـة الثانيـة متغيـر (المكافآت المالية) حيث يفسر مع متغير (الأجر) ما نسبته (36.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الترقية) حيث فسر مع المتغيـرين الـسابقين مـا مقداره(39.7%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (الزيادات الدورية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (41%) من التباين في (ميـزة التسليم) كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في الميزة الإبتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحوافز المادية في الميزة الإبتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك

أبعاد الحوافز المادية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الأجر	0.184	0.014	0.326	*13.420	0.000
المكافآت المالية	0.163	0.015	0.266	*11.047	0.000
الزيادات الدورية	0.153	0.015	0.224	*10.170	0.000
الترقية	0156	0.016	0.219	*9.761	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (30)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) لها تأثير في الميزة الإبتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(13.420، 11.047، 10.170، 9.761) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لأبعاد الحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في الميزة الإبتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالميزة الإبتكارية من خلال أبعاد الحوافز المادية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الأجر	0.261	*14.120	0.000
المكافآت المالية	0.399	*10.470	0.000
الزيادات الدورية	0.449	*9.861	0.000
الترقية	0.483	*8.037	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيـادات الدورية، الترقية) في الميزة الإبتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول (31) والذي يبـين ترتيـب دخـول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (الأجـر) يفـسر مـا مقـداره (26.1%) من التباين في المتغير التابع (الميزة الإبتكارية)، وجـاء بالتتـابع فـي المرتبة الثانية متغير (المكافآت المالية) حيث يفسر مع متغير (الأجـر) مـا نـسبته (39.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الترقية) حيث فسر مـع المتغيرين السابقين ما مقداره(44.9%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جـاء بالتتابع متغير (الزيادات الدورية) حيث فسر مع المتغيـرات الـسابقة مـا مقـداره (48.3%) من التباين في (الميزة الإبتكارية) كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالـة ($0.05\geq\alpha$) للحوافز المادية (الأجر، المكافآت الماليـة، الزيـادات الدوريـة، الترقية) في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية فـي أمانة منطقة تبوك.

جدول (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحوافز المادية في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك

أبعاد الحوافز المادية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الأجر	0.188	0.030	0.167	*13.263	0.000
المكافآت المالية	0.163	0.020	0.227	*12.024	0.000
الزيادات الدورية	0.151	0.021	0.189	*10.291	0.000
الترقية	0.147	0.022	0.171	*9.749	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (32)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) لها تأثير في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(9.236، 8.024، 7.291، 6.749) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لأبعاد الحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التميز من خلال أبعاد الحوافز المادية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الأجر	0.348	*15.094	0.000
المكافآت المالية	0.417	*13.315	0.000
الزيادات الدورية	0.453	*12.053	0.000
الترقية	0.461	*10.534	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحوافز المادية (الأجر، المكافآت المالية، الزيـادات الدورية، الترقية) في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية فـي أمانة منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول (33) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (الأجر) يفسر ما مقـداره (34.8%) مـن التباين في المتغير التابع (ميزة التميز)، وجاء بالتتابع في المرتبـة الثانيـة متغيـر (المكافآت المالية) حيث يفسر مع متغير (الأجر) ما نسبته (41.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الترقية) حيث فسر مع المتغيـرين الـسابقين مـا مقداره(45.3%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (الزيادات الدورية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (46.1%) من التباين في (ميزة التميز) كمتغير تابع.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول رقم (34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحوافز المعنوية في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك

أبعاد الحوافز المعنوية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاعتراف بجهود الموظفين	0.315	0.041	0.350	*7.665	0.000
إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	0.216	0.045	0.215	*4.816	0.000
تحسين العلاقة مع الرئيس	0.151	0.044	0.153	*3.434	0.001
تحسين ظروف العمل	0.210	0.041	0.237	*5.176	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (34)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) لها تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (7.665، 4.816، 3.434، 5.176) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين،

إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم (35) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاعتراف بجهود الموظفين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير نمط تحسين ظروف العمل حيث فسر مع الاعتراف بجهود الموظفين (60.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (63.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير تحسين العلاقة مع الرئيس حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (65.7%) من التباين في الميزة التنافسية كمتغير تابع.

جدول رقم (35)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالحوافز المعنوية من خلال أبعاد الميزة التنافسية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الاعتراف بجهود الموظفين	0.507	*9.307	0.000
تحسين ظروف العمل	0.603	*6.548	0.000
إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	0.635	*5.680	0.000
تحسين العلاقة مع الرئيس	0.657	*3.371	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول رقم (36)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحوافز المعنوية في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك

الحوافز المعنوية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاعتراف بجهود الموظفين	0.289	0.027	0.360	*10.648	0.000
إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	0.111	0.022	0.181	*5.108	0.000
تحسين العلاقة مع الرئيس	0.178	0.028	0.194	*6.308	0.000
تحسين ظروف العمل	0.207	0.029	0.263	*7.228	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(36)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) لها تأثيراً في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(10.648، 5.108، 6.308، 7.228) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \ge 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (37)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التكلفة الأقل من خلال الحوافز المعنوية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاعتراف بجهود الموظفين	0.281	11.392	0.000
تحسين ظروف العمل	0.374	7.127	0.000
تحسين العلاقة مع الرئيس	0.401	6.344	0.000
إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	0.421	5.817	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم(37) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاعتراف بجهود الموظفين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (28.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين ظروف العمل حيث فسر مع الاعتراف بجهود الموظفين(37.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين العلاقة مع الرئيس حيث فسر مع المتغيرات السابقة(40.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42.1%) من التباين في ميزة التكلفة الأقل كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول رقم (38)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحوافز المعنوية في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك

الحوافز المعنوية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاعتراف بجهود الموظفين	0.421	0.044	0.375	*9.645	0.000
إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	0.131	0.043	0.133	*3.031	0.003
تحسين العلاقة مع الرئيس	0.140	0.034	0.186	*4.162	0.000
تحسين ظروف العمل	0.395	0.044	0.411	*8.914	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05 ≥ α).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(38)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) لها تأثيراً في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(9.645، 3.031، 4.162، 8.914) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.05). مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (39)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة المرونة من خلال الحوافز المعنوية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاعتراف بجهود الموظفين	0.231	*10.471	0.000
تحسين ظروف العمل	0.299	*9.046	0.000
تحسين العلاقة مع الرئيس	0.334	*5.108	0.000
إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	0.352	*4.781	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة المرونة بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم(39) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاعتراف بجهود الموظفين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (23.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين ظروف العمل حيث فسر مع الاعتراف بجهود الموظفين(29.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين العلاقة مع الرئيس حيث فسر مع المتغيرات السابقة(33.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(35.2%) من التباين في ميزة المرونة كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول رقم (40)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحوافز المعنوية في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الحوافز المعنوية
0.033	*14.142	0.596	0.042	0.490	الاعتراف بجهود الموظفين
0.000	*4.064	0.161	0.043	0.173	إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة
0.002	*3.114	0.142	0.033	0.102	تحسين العلاقة مع الرئيس
0.000	*11.689	0.509	0.041	0.478	تحسين ظروف العمل

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(40)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) لها تأثيراً في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(14.142، 4.064، 3.114، 11.689) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(0.05≥ α). مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (41)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التسليم من خلال الحوافز المعنوية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاعتراف بجهود الموظفين	0.379	*15.255	0.000
تحسين ظروف العمل	0.453	*12.259	0.000
إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	0.486	*6.119	0.000
تحسين العلاقة مع الرئيس	0.501	*5.247	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة التسليم بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم(41) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاعتراف بجهود الموظفين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين ظروف العمل حيث فسر مع الاعتراف بجهود الموظفين(45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(48.6%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير تحسين العلاقة مع الرئيس حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.1%) من التباين في ميزة التسليم كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل)

في الميزة الإبتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافـسية فـي أمانة منطقة تبوك.

جدول رقم (42)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحوافز المعنوية في الميزة الإبتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

الحوافز المعنوية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاعتراف بجهود الموظفين	0.382	0.044	0.367	*8.729	0.000
إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	0.193	0.042	0.186	*4.552	0.000
تحسين العلاقة مع الرئيس	0.113	0.034	0.141	*3.310	0.001
تحسين ظروف العمل	0.266	0.045	0.262	*5.950	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(42)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) لها تأثيراً في الميزة الإبتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(8.729، 4.552، 3.310، 5.950) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$). مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في الميزة الإبتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (43)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالميزة الإبتكارية من خلال الحوافز المعنوية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاعتراف بجهود الموظفين	0.356	*9.978	0.000
تحسين ظروف العمل	0.441	*8.155	0.000
إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	0.469	*4.938	0.000
تحسين العلاقة مع الرئيس	0.487	*3.401	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في الميزة الإبتكارية بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم(43) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاعتراف بجهود الموظفين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (35.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين ظروف العمل حيث فسر مع الاعتراف بجهود الموظفين(44.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(46.9%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير تحسين العلاقة مع الرئيس حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(48.7%) من التباين في الميزة الإبتكارية كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول رقم (44)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحوافز المعنوية في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

الحوافز المعنوية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاعتراف بجهود الموظفين	0.370	0.043	0.375	*8.639	0.000
إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	0.206	0.056	0.163	*3.658	0.000
تحسين العلاقة مع الرئيس	0.124	0.056	0.048	*2.240	0.026
تحسين ظروف العمل	0.412	0.053	0.319	*7.705	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤ 0.05).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(44)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) لها تأثيراً في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(8.639، 3.658، 2.240، 7.705) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.05). مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) للحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك.

جدول (45)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التميز من خلال الحوافز المعنوية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاعتراف بجهود الموظفين	0.363	*9.337	0.000
تحسين ظروف العمل	0.435	*8.284	0.000
إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة	0.472	*3.927	0.000
تحسين العلاقة مع الرئيس	0.491	*2.296	0.022

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحوافز المعنوية (الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) في ميزة التميز بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم(45) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاعتراف بجهود الموظفين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (36.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين ظروف العمل حيث فسر مع الاعتراف بجهود الموظفين(43.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(47.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير تحسين العلاقة مع الرئيس حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(49.1%) من التباين في ميزة التميز كمتغير تابع.

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في أمانة منطقة تبـوك عن الحوافز المادية المقدمة لهم، جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتّل بعد الترقيـة

المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد الزيادات الدورية، يلي ذلك بعد المكافآت الماليـة، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الأجر.

وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين في أمانة منطقة تبوك قد أفادوا بعدم تناسـب المكافآت مع أدائهم، ومثل هذهِ النتيجة ملموسة ومستشعرة ، لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد يشتركون غالبيتهم في عدم الرضـا الـوظيفي حيـال المكافـآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل مـن جهـة، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمـستلزمات المعيـشية للأسرة من جهة أخرى. وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسـة (القحطاني، 2003) والتي أشارت نتائجها إلى أن الموظفين الغير قياديين يفـضلون الحوافز المادية، واتفقت أيضاً مع دراسة (المطيري، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أن استخدام مهارة التحفيز جاءت بدرجة متوسـطة ولهـا تـأثير علـى الأداء الوظيفي، والتقت أيضاً مع دراسة (البلوي، 2006) والتي أشارت نتائجها إلـى أن متغير الحوافز المادية يلقى اهتماما متوسطاً من قبل الموظفين ويطمحون إلى حوافز أكبر وأفضل مما هو موجود حاليا. والتقت أيضاً مع دراسة (العزب، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة منخفضة فيما يتعلق بالفقرات الخاصـة بـالحوافز المادية في نظام الخدمة المدنية.

2. دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في أمانة منطقة تبـوك عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم، جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتّل بعد تحسين العلاقة مع الرئيس المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد إشراك ممثلين عن العمال مـع الإدارة، يلي ذلك بعد تحسين ظروف العمل، في حين جاء في المرتبة الرابعـة والأخيرة بعد الاعتراف بجهود الموظفين. وتفسر هذه النتيجة على أن الحـافز المعنوي يستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وتتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التـذمر، وتقـديم الخـدمات الترفيهيـة للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنميـة آمـالهم الإنـسانية، كالشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل علـى الوجـه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود

فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة. وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة (القحطاني، 2003) والتي أشـارت نتائجهـا أن أبـرز الحوافز المعنوية المؤثرة على الموظفين تتمثل في إحساس الموظف بالمواطنـة والشعور بالمسؤولية تجاه عمله، وأن الموظفين المتميزين لا يحظون بمكافـآت مادية على أعمالهم وأن الموظفين القياديين يفضلون الحـوافز المعنويـة علـى الحوافز المادية. والتقت أيضاً مع دراسة (البلوي، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن متغير الحوافز المعنوية تلقى اهتماما متوسطاً. والتقت أيضاً مع دراسـة (العزب، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة رضا مرتفعة بالنـسبة للحوافز المعنوية.

3. دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمستوى أهمية أبعاد الميزة التنافـسية مـن وجهة نظر المبحوثين في أمانة منطقة تبوك ، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بعد ميزة التميز المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد ميزة التكلفة الأقل، يلي ذلك بعـد الميزة الإبتكارية، يلي ذلك بعد ميزة المرونة، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد ميزة التسليم. وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في أمانة تبـوك يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعـزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينـة قـد أعطوا أعلى درجة أولوية لتميز القيادة، وهذه نتيجة طبيعية، حيث يـشكل هـذا البعد مصدر هاماً لدرجة الفهم بين أعضاء المؤسسة في إطـار التناسـب بـين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعـضاء المؤسـسة الـصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحـل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحـددة، وتعـزز هـذه النتيجـة نتـائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي دلت على مستويات تعليمية مرتفعـة نسبياً، والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسـة (إسـماعيل، 2009) ودراسة (الشيشاني، 2009) ودراسة (طلافحة، 2008) ودراسـة (بارحمـة، 2007) ودراسة (القرعان، 2007) ودراسة (داسي، 2007) والتـي أشـارت

نتائجها إلى أن الميزة التنافسية في قطاع المصارف الحكومية السورية كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة، واتفقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (العضايلة، 2004) والتي توصلت إلى أن التميز للمنظمات يحتاج إلى استثمار ثقافة وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

4. دلت النتائج أن أبعاد الحوافز المادية تفسر (64.6%) من التباين في بعد (الميزة التنافسية)، كما تُفسر أيضاً (43.3%) من التباين في بعد (ميزة التكلفة الأقل)، وتُفسر أيضاً (39.2%) من التباين في بعد (ميزة المرونة)، وفسرت أبعاد الحوافز المادية (41.2%) من التباين في بعد (ميزة التسليم)، كما تُفسر أيضاً (48.3%) من التباين في بعد (الميزة الإبتكارية)، وأخيراً فسرت أبعاد الحوافز المادية (46.7%) من التباين في بعد (ميزة التميز).

وأن أبعاد الحوافز المعنوية تفسر(65.7%) من التباين في بعد (الميزة التنافسية)، كما تُفسر أيضاً (42.4%) من التباين في بعد (ميزة التكلفة الأقل)، وتُفسر أيضاً (35.4%) من التباين في بعد (ميزة المرونة)، وفسرت أبعاد الحوافز المادية (50.5%) من التباين في بعد (ميزة التسليم)، كما تُفسر أيضاً (49.2%) من التباين في بعد (الميزة الإبتكارية)، وأخيراً فسرت أبعاد الحوافز المادية (49.9%) من التباين في بعد (ميزة التميز).

وهذا يعني أن توظيف استخدام الحوافز المادية والمعنوية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية حيث تمتاز الخدمة التي تقدمها أمانة تبوك بالنوعية الجيدة والاعتمادية وتوفرها عند الطلب والأداء المتميز والمرونة والاستجابة لتقلبات الطلب على الخدمات.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، وإن متغير (الأجر) يفسر ما مقداره (35.7%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (المكافآت المالية) حيث يفسر مع متغير (الأجر) ما نسبته (54.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الزيادات الدورية) حيث فسر مع المتغيرين

السابقين ما مقداره(59%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جـاء بالتتـابع متغير (الترقية) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (64.5%) من التباين في (الميزة التنافسية) كمتغير تابع.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الأجر، المكافآت المالية، الزيادات الدورية، الترقية) لها تأثير في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعـداً مـن أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، وإن متغير (الأجر) يفسر ما مقداره (31.3%) من التباين في المتغير التابع (ميزة التكلفـة الأقـل)، وجـاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (المكافآت المالية) حيث يفسر مع متغير (الأجر) ما نسبته (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الزيـادات الدورية) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(42.4%) من التباين فـي المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (الترقية) حيث فسر مـع المتغيـرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في (ميزة التكلفة الأقل) كمتغير تابع.

وهذه النتيجة منطقية حيث أن استراتيجية ميزة التكلفة الأقل تحقق للأمانة ميـزة تنافسية بشكل أكبر نظراً لما تمتاز به هذه الاستراتيجية من خصائص يؤدي اتباعها إلى تقليل الكلفة والحصول على مزايا أفضل.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الأجر، المكافـآت الماليـة، الزيادات الدورية، الترقية) لها تأثير في ميزة المرونة بوصفها بعداً مـن أبعـاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، وإن متغير (المكافـآت الماليـة) يفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع (ميزة المرونة)، وجـاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (الأجر) حيث يفسر مع متغير (المكافآت المالية) ما نسبته (34.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الترقيـة) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(37.4%) من التباين فـي المتغيـر التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (الزيادات الدورية) حيث فسر مع المتغيـرات السابقة ما مقداره (38.9%) من التباين في (ميزة المرونة) كمتغير تابع. وتُفسر هذه النتيجة باهتمام أمانة تبوك يغرس الثقة في نفوس المراجعين كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، إذ سعت إلى سلسلة إجراءات لتطوير وتحسين إجراءات

العمل باستمرار ليتمتع المراجعين بالثقة والأمان، إلا أن مرحلة التأكد من فاعلية وكفاءة إجراءات العمل الجديدة، لم تسير على النحو المتوقع، والذي قد يعود إلى درجة مقاومة العاملين، أو عدم اتقانهم لهذه الإجراءات بشكل الذي يحقق رغبات المراجعين واستفساراتهم.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الأجر، المكافـآت الماليـة، الزيادات الدورية، الترقية) لها تأثير في ميزة التسليم بوصفها بعداً مـن أبعـاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، وإن متغير (الأجـر) يفـسر مـا مقداره (30.2%) من التباين في المتغير التابع (ميزة التسليم)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (المكافآت المالية) حيث يفسر مع متغير (الأجر) ما نـسبته (36.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الترقية) حيث فـسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(39.7%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (الزيادات الدورية) حيث فسر مع المتغيـرات الـسابقة مـا مقداره (41%) من التباين في (ميزة التسليم) كمتغير تابع. وتُفسر هذه النتيجـة اهتمام أمانة تبوك بميزة التسليم، لارتباطها المباشر بمتطلبات الحياة الأساسية في المجتمع، وأن أي قصور في هذه الميزة سينعكس سلباً علـى كافـة قطاعـات المجتمع، وهذا يتطلب ذلك جهداً جماعياً قوياً، ومـستمراً مـن قبـل الأمانـة للسيطرة على هذه المشكلات من وجهة نظر المراجعين.

9. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الأجر، المكافـآت الماليـة، الزيادات الدورية، الترقية) لها تأثير في الميزة الإبتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، وإن متغير (الأجـر) يفـسر مـا مقداره (26.1%) من التباين في المتغير التابع (الميزة الإبتكارية)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (المكافآت المالية) حيث يفسر مع متغير (الأجـر) مـا نسبته (39.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الترقية) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(44.9%) من التباين في المتغير التـابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (الزيادات الدورية) حيث فسر مع المتغيرات الـسابقة ما مقداره (48.3%) من التباين في (الميزة الإبتكارية) كمتغير تابع. وتفسر هذه

النتيجة على أن توظيف استخدام الحوافز المادية يعتبر أحد المؤثرات المحفـزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بـين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمـو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفـل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

10. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الأجر، المكافـآت الماليـة، الزيادات الدورية، الترقية) لها تأثير في ميزة التميز بوصفها بعـداً مـن أبعـاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، وإن متغير (الأجـر) يفـسر مـا مقداره (34.8%) من التباين في المتغير التابع (ميزة التميز)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (المكافآت المالية) حيث يفسر مع متغير (الأجر) ما نـسبته (41.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الترقية) حيث فـسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(45.3%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (الزيادات الدورية) حيث فسر مع المتغيـرات الـسابقة مـا مقداره (46.1%) من التباين في (ميزة التميز) كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن أمانة تبوك حرصت من خلال ميزة التميز على توفير تسهيلات لنقاهـة وترفيه المراجعين، وتخصص أماكن محددة للانتظار والمراجعة، وتطبق نظـام محوسب للتعامل مع المراجعين ، وتستخدم عدد كافٍ من العاملين لتقديم خدمـة أفضل للمراجعين، وتستخدم عدد كافٍ من العاملين يتناسـب وحجـم العمـل، وتستخدم نظام ومعلومات لمتابعة المراجعين.

11. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، وأن متغير الاعتراف بجهود الموظفين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير نمط تحسين ظروف العمل حيث فسر مع الاعتراف بجهود الموظفين (60.3%) من التباين

في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (63.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير تحسين العلاقة مع الرئيس حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (65.7%) من التباين في الميزة التنافسية كمتغير تابع.

12. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) لها تأثيراً في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، وإن متغير الاعتراف بجهود الموظفين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (28.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين ظروف العمل حيث فسر مع الاعتراف بجهود الموظفين(37.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين العلاقة مع الرئيس حيث فسر مع المتغيرات السابقة(40.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42.1%) من التباين في ميزة التكلفة الأقل كمتغير تابع.

13. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) لها تأثيراً في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، وإن متغير الاعتراف بجهود الموظفين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (23.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين ظروف العمل حيث فسر مع الاعتراف بجهود الموظفين (29.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين العلاقة مع الرئيس حيث فسر مع المتغيرات السابقة(33.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(35.2%) من التباين في ميزة المرونة كمتغير تابع.

14. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) لها تأثيراً في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، وإن متغير الاعتراف بجهود الموظفين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين ظروف العمل حيث فسر مع الاعتراف بجهود الموظفين(45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(48.6%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير تحسين العلاقة مع الرئيس حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.1%) من التباين في ميزة التسليم كمتغير تابع.
15. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) لها تأثيراً في الميزة الإبتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، وإن متغير الاعتراف بجهود الموظفين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (35.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين ظروف العمل حيث فسر مع الاعتراف بجهود الموظفين(44.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(46.9%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير تحسين العلاقة مع الرئيس حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(48.7%) من التباين في الميزة الإبتكارية كمتغير تابع.
16. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الاعتراف بجهود الموظفين، إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة، تحسين العلاقة مع الرئيس، تحسين ظروف العمل) لها تأثيراً في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك، وإن متغير الاعتراف بجهود الموظفين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (36.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل

متغير تحسين ظروف العمل حيث فسر مع الاعتراف بجهود الموظفين(43.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(47.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير تحسين العلاقة مع الرئيس حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(49.1%) من التباين في ميزة التميز كمتغير تابع.

4. 4 التوصيات:

بناء على النتائج السابقة والتحليل الإحصائي توصي الدراسة بما يلي :

1. العمل على تطوير نظام الحوافز المطبق في أمانة منطقة تبوك بـأكثر مـن الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن ليضمن خصائص الملائمـة العدالـة والفاعلية والموضوعية والأسلوب بـشكل أكبـر، لأن وجـود مثـل هـذه الخصائص ضمن النظام يكون لها انعكاسات ايجابية عديدة لتحسين الأداء، وزيادة رضا العاملين، وتحقيق الميزة التنافسية. وأن تسعى الأمانة إلى زيادة قدرتها على الابتكار والتجديد في أساليب تقديم الخدمات من خلال توظيـف الأشخاص ذوي المؤهلات العلمية والفنية العالية، وتسعى إلى تدريبهم وتقديم الدعم الكافي لهم بما يضمن زيادة قدراتهم ومؤهلاتهم.
2. ضرورة ان يرتبط مسعى زيادة وتحسين الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافـسية بتحسين أوضاع العاملين وزيادة مهاراتهم وضمن إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية وبهذا الصدد نقترح ان تقوم أمانة تبوك بتبنـي سياسـات موارد بشرية او تعيد النظر في السياسات القائمة وذلك من اجل :

أ. وضع نظام مكافآت يفسح الطريق امام تبني ثقافة المشاركة في مختلف الفعاليات وبشكل خاص التدريب على آليات تحقيق الميزة التنافسية.

ب. إعطاء الأفراد فرص كافية لاستخدام مهاراتهم وتزويدهم بالإمكانات اللازمة لتحليل وحل المشكلات، وتقديم المقترحات .

جـ. التوسع في استخدام فرق العمل، وتنمية روح الفريق .

د. توفير نظم الضمان والسلامة في العمل.

3. تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع في أمانة تبوك، من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تـشجيع الإبداع والبوادر الإبداعية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبـداع والأفكار الإبداعية في الأمانة. من خلال الاهتمام بوضـع بـرامج تأهيلـه للعاملين من أجل تدريبهم على ثقافة الإبداع فهـم رأس المـال الحقيقـي للمنظمة.

4. إعادة النظر في سلم الرواتب والأجور الموضوع من قبـل وزارة الخدمـة المدينة (سلم رواتب الموظفين الحكومي) والمتبع في أمانة منطقـة تبـوك ليتناسب مع الأجر الذي يحصل عليه العامل مع الجهد المبذول.

5. تقدير مستوى رضا العاملين عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم وتوفير فرص للترقية باستمرار وتعليم الأفراد والعاملين عن الطرق السليمة للأداء الفعال، وتخفيف القيود والبيروقراطية المفروضة على أداء العمل.

6. توفير فرص متكافئة لكافة العاملين لحضور الدورات التدريبية المبنية علـى دراسة احتياجاتهم في العمل بشكل جيد، وتشجيع العـاملين علـى تطبيـق مهاراتهم المكتسبة من التدريب في حقل العمل.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى محمـود ،(2000)، **التفكيـر الاسـتراتيجي وإعـداد الخطـة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، القاهرة.

إدريس، عبد الرحمن، المرسى، جمال الدين محمد ،(2002)، **السلوك التنظيمـي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعيـة، الإسكندرية.

إسماعيل، محمود إسماعيل علي (2009) **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات فـي تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية :دراسة ميدانية على شركات صـناعة الدواء الأردنية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

بارحمة، ماجد محمد عبد الله (2007) **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميـزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية في عينة من الشركات اليمنيـة المـصنعة للأدوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

بروس، آن – بيبتوني، جـيمس، نقلـة إلـى العربيـة، دكتـور حـسن، زكـي، مجيد،(2001)، أشرف على نقله فريق بيت الأفكار الدوليـة، **فـن تحفيـز العاملين**، الرياض، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

البلوي، علي، صالح ،(2006)، **أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العـاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

التميمي أياد فاضل، والخشالي شاكر جار الله، (2004)، السلوك الإبـداعي وأثـره على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، **مجلة البصائر**، مجلة علمية محكمة ، المجلد (8) ، العدد (2)، ص ص 84-111.

توفيق، عبد الرحمن ،(1998)، **الدافعية وحوافز العمل**، مركز الخبـرات المهنيـة للإدارة.

جادالله، محمود فؤاد ،(1997)، أثر الحوافز في رفـع كفـاءة العـاملين، **التنميـة الإدارية**، العدد (56)، السنة 15،ص ص 65-86.

الجهني، عبدالله بن سليمان،(1998)، **تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامـة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها**، دراسة ميدانيـة علـى إدارة جوازات جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربيـة للعلـوم الأمنية، الرياض.

جونز، جاريث. هيل، شارلز ،(2001)، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمـة رفـاعي، محمد رفاعي. عبد المتعال، محمد سيد أحمد، الطبعة الرابعة، الجـزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحارثي، درهوم بن عايض ،(1999)، **رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز الماديـة والمعنوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلـوم الأمنيـة، الرياض.

حريم، حسين ،(2003)، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفـراد فـي المنظمـات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسن راوية ،(2000)، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية الإسكندرية.

حسن، محمد عبد الغني،(2002)، **مهارات إدارة السلوك الإنساني، متطلبـات التحـديث المستمر للسلوك**، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة .

الحميري، إلهام حسن أحمد ،(2001)، **مستوى الحوافز الماديـة والمعنويـة لمدرسـي المرحلة الثانوية وعلاقتها بمشاركتهم في صنع القرارات المدرسية فـي مـدارس أمانة العاصمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

الخرفان، ولاء ،(2007)، **علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامـة وعلاقتهـا بالحوافز والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التـدريس**، رسـالة دكتـوراه غيـر منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الخشالي، شاكر جار الله و جواد عدنان كاظم ،(2003)، " علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين: دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنيـة، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد 6، العدد 2، ص ص 24-49.

الخفاجي، نعمة،(2004)، **الإدارة الإستراتيجية ـ المداخل والمفاهيم والعمليـات**، ط1 عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

داسي، وهيبة حسين (2007) **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافـسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة ، جامعة دمشق، سوريا.

دنيس ،(2004)، " الروح المعنوية سلوك إداري "، **مجلة الوطن العربي**، متـوفر عبـر الموقع: http://www.islammemo.cc/filz/oneavailable

راتشمان، دافيد ،(2001)، **الإدارة المعاصرة**، ترجمة ومراجعـة، رفـاعي محمـد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبـد المتعـال، دار المـريخ للنـشر، الريـاض، المملكة العربية السعودية .

الروسان، محمود ،(1999)، أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية : دراسـة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية، **اربد للبحـوث والدراسـات**، مـج 2، عدد 2، ص ص 58-81.

زايد، عادل،(2003)، "**الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمـة المـستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر.

الزهري، رندة اليافي ،(2000)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البـشرية، **مجلـة جامعة دمشق**، المجلد 16، العدد الأول، ص ص 56-73.

السحيمات، ياسين، خاف ،(2002)، **فاعلية نظم الحوافز في الأجهـزة الحكوميـة والمؤسسات العامة والقطاع الخاص في الأردن** ، رسالة ماجستير، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

سليمان، بدر، حامد ،(1983)، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت.**مجلة العلـوم الاجتماعيـة**، العدد الثالث،السنة الحادية عشر.

شهاب، إبراهيم بدر ،(2005)، الحوافز في الفكر الإسـلامي، المجلـد35، العـدد الثاني، **دورية الإدارة العامة**، ص ص1-26.

شهاب، عبد الرحمن صالح ،(1992)، **أثر الحوافز على أداء أفراد حرس الحدود، دراسة ميدانية على ضباط الصف وجنود حرس الحدود السعودي**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .

الشيخ، فؤاد نجيب ،(2004)، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث. ص ص 44-69.

الشيشاني، عامر شرف الدين طيب (2009) **تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية:دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

الطراونة، محمد احمد، (2002)، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، **دراسات - العلوم الإدارية**، مج 29، العدد 1، ص ص: 32- 47.

طلافحة، أحمد ضيف الله علي (2008) **أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان.

العائدي، كمال، علوان ،(2001)، **أثر الحوافز على الأداء في المنشأة العامة للصناعات القطنية في العراق** ، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة آل البيت.

العارف، نادية ،(2002)، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الإسكندرية: الدار الجامعية .

عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسن ،(1999)، " **إدارة الموارد البشرية** "، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

عثمان، هاديه عباس ،(2008)، " أثر **الحوافز المادية والمعنوية على الرضا ومستوي الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في مدينة الخرطوم**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

العزب، حسين، محمد،(2004)، " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى مـوظفي وحدات الجهاز الإداري الحكـومي فـي محافظـة الكـرك، **مجلـة الإدارة والمحاسبة**، جامعة القاهرة، العدد(66)، ص ص 85-114

عساف، عبد، وعساف، هدى ،(2007)، الحوافز ومستواها ومصادرها ومجالاتهـا لـدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين)، **مجلة النجـاح للأبحاث**، المجلد(21)، العدد(3)، ص ص 891-918.

العضايله، محمد جميل،(2004)، **أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافـسية في شركة البوتاس العربية**، رسالة ماجستير غير منـشوره، جامعـة مؤتـة، الأردن.

العطية، ماجدة،(2003)، **سلوك المنظمـة، سـلوك الفـرد والجماعـة**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

العميان، محمود سلمان ،(2004)، **السلوك التنظيمي في منظمـات الأعمـال**، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن .

عميش ، عطيات، (1999)، استخدام نموذج بورتر التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع تجارة التجزئة، **مجلة جامعة الأزهر**، العـدد 16، ص ص: 301 – 330.

العنقري، عبدالله بن عبد العزيز،(1999)، **نظام الحوافز، ودورها في رفع مـستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض**، رسـالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

العواملة، نائل عبـدالحافظ ،(1995)، **تطـوير المنظمـات: المفـاهيم والهياكـل والأساليب، مركز أحمد ياسين، ط1، عمان، الأردن.**

العيسى، إيمان محمد (1992). **العلاقة بين النمط القيادي لمديريات المـدارس الثانويـة التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض ومستوى الدافعيـة نحـو العمل والروح المعنوية** رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنيـة: عمـان، الأردن .

القاسم، بديع محمود مبارك ،(2001)، **علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق**، عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع .

القحطاني، هاشم عبدالله ،(2003)، "أثر استخدام الحوافز المادية والمعنوية علـى مسنوبي وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية دراسـة مقارنـة بـين الموظفين القياديين وغيـر القيـاديين" **رسـالة ماجـستير، جامعـة العلـوم والتكنولوجيا، السودان.**

القرعان، علي زكريا فرحان,(2007) **أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافـسية دراسة ميدانية في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبـد الله الثاني الصناعية سحاب:**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الأردنيـة، عمان.

القريوتي، محمد قاسم ،(2003)، السلوك التنظيمي**، الطبعة الرابعة، دار الـشروق للنشر والتوزيع، عمان.**

كاتزنباخ، جون، (2002)، **الأداء المميز:التوافق بين العقل والقلـب**،ط1، ترجمـة محمد شموط، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية.

المجذوب، فاروق، (2002)، **الإدارة العامـة، العمليـة الإداريـة والوظيفيـة العامـة والإصلاح الإداري**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.

مرسي، نبيل، (1998)، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب.

مرسي، نبيل(1994) التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، الدار الجامعية.

المطيري، جبر هديريس مشلح، (2005)، **مهارة القائـد الإداري فـي اسـتخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن العام**، رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

النجار، محمد عدنان، وراغب حسين علي، (1994)، **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي**، منشورات جامعية ، دمشق .

نشوان، يعقوب حسين، نشوان جميل عمر، (2004)، **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي**، ط3، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الوابل، عبدالرحمن بن علي، (2005)، **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين" من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

ياسين، سعد غالب ،(1998)، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1 عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع .

ب. المراجع الأجنبية:

Abendschein, Lori,(2004), **Rewards and recognition: An assessment of strategies to retain and motivate employees in institutions of higher education**, State University Of New York Empire State College, Dissertation Abstract Internationals, P.88, HH (AAT 1419672)

Berry, T.; Ahmed, A.; Cullen, J.; Dunlop, A.; Seal, W.; Johnston, S; Holmes, M,(1997), “ The Consequences Of Inter-Firm Supply Chains For Management Accounting “ , **Management Accounting (British)** , , Vol.75, No.10 , PP.74-79) .

Birkinshaw.J, Morrison.A, Hulland .J,(1995), "Structural and Competitive Determinants of global integration strategy**" Strategic Management Journal** , vol 16 ,PP: 637- 655 .

Chapman . T , (1991) " Assessing A Relationship Among Performance" **Journal Of Personal Selling And Sales Management**, vol 11, P: 25-37.

Charles B. Stabell, & Oystein D.Fjeldstad,(2005), “ Configuring Value For Competitive Advantage : On Chains, Shops, And Networks“, Strategic Management Journal,V19,n5,P.413.

Coberl, G ,(2008), The relationship between, job Incentives job satisfaction and organizational commitment, **journal of management Development**, Vol 14 no 5,pp. 224-237.

Comm, Clare L.; Mathaisel, Dennis F.X,.(2008), Implementing a lean enterprise approach to achieve business excellence**, International Journal of Business Excellence,** Vol 1, No 4, 19, pp. 448-456.

Denis Leonard, Rodney McAdam, ,(2002), The strategic impact and application of the business excellence model: implications for quality training and development, **Journal of European Industrial Training,** Vol. 26 , Issue: 1 , Page: 4 - 13

Denis, D & Rodney, F (1999) A framework for manufacturing excellence**, Integrated Manufacturing Systems**, Vol 10, No 1, pp. 33-44(12)

El- Kahal, Sonia ,(2001) "The strategic process" **Business in the Asia Pacific** , vol 1, PP: 14-195.

Eliashberg ,Jehoshau ,Stienberg .R,(1991) " Competitive Strategies for tow firms with Asymmetric production cost structure "**Management science** , Vol (37) No (11), PP: 1409-1452 .

Evanthia P. Vorria, George A. Bohoris(2009) Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach, **The TQM Journal**, Vol.21, Issue: 2 , pp: 116 - 126

Finaly, William And Jack K.Marin(2009): Organizational Structure And job Incentives, **Administration & Society**, NOV, Vol.(27), Issue(3), pp: 59-67.

Grote,Dick,(2002), The Performance Appraisal Qustion And AnswerBook Survival Guide For Managers, United States Of America

Hall , Richard , (2009) "Framework linking intangible resources and capabilities to sustianable competitive advantage" **Strategic Management Journal** , vol 14 , PP: 607-618 .

Kotler, West,(2000), Quality: The Ultimate Competitive Advantage, **Accountancy**, Vol. 26, No. 6, PP. 89-93.

Kouloabandi, M ,(2008), Incentives satisfaction among university in Iran, **Journal of Educational Administration**, Vol 42 No 3 pp. 357-374.

Manzoni Jean-Francois,(2010), Motivation through incentives: A cross-disciplinary review of the evidence, **Studies in Managerial and Financial Accounting**, Vol: 20 , pp: 19 - 63

Mcgregor,B,(1994),public Service Status Review The Excellence Agend, **Public Administration**,Vol.54,No.3

Morrison . A.J, (1995) "Taxonomy Of Business - Level Strategies In Global Industries" **Strategic Management Journal**, vol. 13 (6), PP: 399-417.

Okpara, G, Squillace, S, Erondu, D,(2007) Gender differences in the job Incentives satisfaction of university, **Women in Management Review**, Vol 15 No 7, pp. 331-343

Oliva,Ralph.A, (2002) "Framework For Success" **Marketing Management**, vol 11 No (1) , pp:4-39 .

Porter, M.E, (1980) " **Competitive Strategy** " Free Press , NewYork .

Powell, Thomas. C, (2009) "Total Quality Management As competitive advantage : Review and Imprical study" **Strategic Management** ,vol 16 , PP: 15-37 .

Ramanathan Ramakrishnan ,(2004), Business excellence of industrial groups in Oman, **Measuring Business Excellence**, Vol. 8, No. 4, pp:119-128.

Reuter, Carsten; Foerstl, Kai; Hartmann, Evi; Blome, Constantin,(2010), sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage, **The Journal of**

Supply Chain Management, Volume 46, Number 2, pp. 45-63(19)

Rindova. V.P, Fomburn .C.J , (2010) " The role of firm - constituent interaction " **Strategic Management Journal** , vol 20 ,PP: 691-710 .

Robin C.& Regine S., (1997), The Scope OF Strategic Cost Management" ,**Management Accounting (USA)** , Vol.79, No8, pp: 229-238.

Schermerhorn, Jr, John. R and James Zg, Hunt and Richard N, Osborn, (2000),: **Organizational Behavior**, 7Ed, New York, John Wiley & sons, Inc.

Sharma Monica, Kodali Rambabu ,(2008), Development of a framework for manufacturing excellence, **Measuring Business Excellence**, Vol. 12, Issue: 4 , pp: 50 - 66

Singh, Yogendra And Pandey, Mamta.,(2004), **Principles Of Organizational Behaviour**, ED 1, New Delhi, A. I. T. B. S.

Stalk.George JR , Webber. A , (1993) "Japans Dark Side Of Time" **Harvard Business Review**, Vol 32 , pp:93 -104 .

Stanley.A,(1999) "Using (Bundles) to find the best strategy" **Strategic and Leadership**, vol 27, PP: 3-53.

Stephen Gatley, Ronnie Lessem,(1995), Enhancing the competitive advantage of Tran cultural businesses, **Journal of European Industrial Training**, Volume: 19, Issue: 9 ,pp: 3 - 11

Testa, Mark R. (2001):“Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Effort I The Service Environment“ , **Journal of Psychology** , Vol. 135 , Issrue 2, pp: 19 - 28.

Thompson , Strickland , (1984) " **Strategic Management : Concept and Cases**" Business Publication . INC , Texas .

Thurbly ,Bob, (1998) "Competitive Force are also Subject to change" **Management Decision** , vol 36 No (1) , PP: 6-19.

Turban, Mclean ,(1999)" **Whether be information technology for management**, 2nd (Ed) John Wiley and Sons ,PP: 76-97 .

Valle, Matthew And L. A. Witt ,(2001), “The Moderating Effect of Teamwork Perceptions On The Organizational Politics – Job satisfaction Relationship“ **Journal Of Social Psychology**, Jun, Vol . 141 , Issue 3 , pp: 114– 123.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمـن الرحيم

أخي الموظف الفاضـل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك**، أرجو التلاطف بتعبئة فقرات هذه الإستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

مسفر عوض القحطاني

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل التعليمي : ( ) ثانوية عامة فما دون. ( ) دبلوم متوسط.
( ) بكالوريوس. ( ) دراسات عليا.

2- العـ ـمر : ( ) 30 سنة فأقل. ( ) 31-40 سنة.
( ) 41-50 سنة. ( ) 51 سنة فأكثر.

3- الخبرة الوظيفية : ( ) 5 سنوات فأقل. ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-15 سنة. ( ) 16 سنة فأكثر.

4- المستوى الوظيفي : ( ) مدير إدارة. ( ) نائب مدير إدارة.
( ) رئيس قسم. ( ) موظف

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية في أمانة منطقة تبوك. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.1	يغطي الأجر الذي أحصل عليه متطلباتي المعيشية.					
.2	الأجر الذي اتقاضاه أقل مما يتقاضاه غيري في الدوائر الأخرى مما يترك أثراً سلبياً على أدائي.					
.3	يؤمن لي عملي أجراً جيدا مقارنة برواتب الموظفين في الدوائر الأخرى.					
.4	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد المبذول في العمل.					
.5	يغطي الأجر الاحتياجات الأساسية لي ولأسرتي.					
.6	تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة.					
.7	فرصة الترقية متاحة في عملي ومتوافرة.					
.8	اشعر أن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة.					
.9	توجد عدالة في الحصول على ترقية.					
.10	تعتمد أمانة تبوك على الكفاءة كأساس في الترقية الأمر الذي اثر على تحسين مستوى أدائي.					
.11	تقدم أمانة تبوك حوافز مادية لموظفيها بشكل مستمر.					
.12	اشعر بعدالة ما أحصل علية من مكافآت مالية.					
.13	يرتبط أدائي بارتفاع قيمة المكافآت المالية الممنوحة لي.					
.14	ساهمت المكافآت المالية الممنوحة للمتميزين باحداث تطور هام في مجال المنافسة بين العاملين.					
.15	تقدم أمانة تبوك مكافآت مختلفة مما يدفعني الى تحسين مستوى أدائي.					
.16	تقدم أمانة تبوك زيادات دورية للموظفين لتحفيز الأداء.					
.17	لدي رضا عن مستوى الزيادات الدورية الممنوحة للعاملين من قبل أمانة تبوك.					
.18	يوجد نظام ثابت ومحدد لمنح الزيادات الدورية والعلاوات في أمانة تبوك.					
.19	إن ربط الزيادات الدورية بالانجاز يؤثر إيجابياً على تحسين مستوى ادائي.					
.20	تعمل الزيادات الدورية على شعوري بمعنويات عالية في العمل تحفزني نحو الإبداع .					
.21	يجري التعامل مع العاملين في دائرتي بكل احترام.					
.22	تهتم الإدارة في دائرتي بإقامة علاقات طيبة مع الموظفين.					
.23	هناك اهتمام بآراء العاملين في دائرتي لتطوير العمل.					

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
24.	إن شهادات التقدير التي تعتمدها دائرتي يمكن أن توفر مجالاً رحباً لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.					
25.	يقدر لي رؤسائي الجهود والانجازات التي أحققها في العمل.					
26.	أشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل.					
27.	يساعد المناخ السائد في منظمتي على تبني وتشجيع الحلول الابتكارية لمشكلات العمل.					
28.	تتيح لي ظروف العمل الفرصة للتطور والنمو وتحقيق الطموحات الفردية.					
29.	يساعدني توافر الوسائل المتطورة في العمل على اداء مهام وظيفتي بيسر.					
30.	يتيح لي جو العمل السائد بناء علاقات وظيفية مع الزملاء في العمل.					
31.	تتسم علاقتي برؤسائي بالتقدير والاحترام.					
32.	يتقدم رئيسي المباشر لمساعدتي على حل المشكلات التي تواجهني في العمل.					
33.	اشعر بعدالة الرؤساء في العمل.					
34.	تلاقي شكاوى العاملين الاهتمام اللازم من قبل الادارة.					
35.	علاقتي الجيدة مع رئيسي المباشر تحسن من مستوى أدائي.					
36.	إن إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة يمكن إن توفر مجالاً رحباً لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.					
37.	إن إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة يجعل العاملين يشعرون بالثقة وبالاحترام المتبادل.					
38.	إن إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة يسهم في تبادل للمعلومات فيما يتعلق بحيثيات العمل في الأمانة.					
39.	إن إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة يسهم في توفير المناخ الذي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.					
40.	تسعى الأمانة للاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية.					
41.	تسعى الأمانة إلى تخفيض تكلفة توزيع خدماتها.					
42.	تمارس الأمانة رقابة مركزيه شديدة على الإنفاق.					
43.	تهتم إدارة الأمانة بزيادة إنتاجية العاملين.					
44.	تميل إدارة الأمانة إلى التركيز على التطوير من أجل تقليل التكاليف وعدم التوسع في الإنفاق.					
45.	تحرص إدارتي على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة.					
46.	تضع إدارتي معايير لامتلاك خطط وسياسات تتسم بالمرونة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح.					
47.	تحرص إدارتي على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف في مجال تحقيق الميزة التنافسية.					

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.48	تتمتع إدارتي بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع أهداف دائرتي.					
.49	تتصف الخطط والسياسات في منظمتي بالمرونـة لتحقيـق أهـدافها بمـا يـتلائم والظروف التي تواجهها مستقبلاً.					
.50	تستخدم دائرتي عدد كافٍ من العاملين يتناسب وحجم العمل.					
.51	تستخدم دائرتي نظام ومعلومات لمتابعة المراجعين.					
.52	تولي دائرتي الاهتمام المناسب لكل مراجع.					
.53	تحرص دائرتي على تسليم المشاريع الخدمية في الوقت المناسب.					
.54	يمتلك العاملون في الأمانة المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المراجعين واستفساراتهم.					
.55	تقوم دائرتي بتنفيذ أية أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء.					
.56	تحاول دائرتي متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية.					
.57	تشجع دائرتي الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين السلبي في العمل.					
.58	تشجع دائرتي الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.					
.59	تحاول دائرتي تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجه العاملين عند أدائهـم المهام الموكلة اليهم في العمل .					
.60	تحرص إدارتي على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة.					
.61	تمتلك المنظمة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.					
.62	توفر استراتيجية المنظمة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.					
.63	تمنح ثقافة المنظمة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.					
.64	توفر المنظمة فرص المبادأة للمرؤوسين للتميز في العمل.					

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ. د. حلمي شحادة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ. د. نضال الحوامده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ. د. تيسير الخوالده	إدارة عامة	جامعة عمان العربية
الدكتور خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور عبدالكريم عواد	إدارة أعمال	جامعة الحسين بن طلال
الدكتور فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور معتصم المجالي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور يحيى اليوسف	إدارة تربوية	جامعة تبوك
الدكتور ناصر السيد	إدارة تربوية	جامعة تبوك
الدكتور عثمان القحطاني	إدارة تربوية	جامعة تبوك

الملحق (ج)

كتب تسهيل المهمة

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

بسم الله الرحمن الرحيم

جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥

الرقم: ....
التاريخ: ....
الموافق: ....

Ref: ....
Date......................

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالب مسفر عوض سعيد القحطاني هو أحد طلبة الماجستير في كلية ادارة الأعمال قسم الإدارة العامة وسوف يقوم بإجراء رسالة ماجستير بعنوان:

((أثر الحوافز المادية والمعنوية على الميزة التنافسية لدى العاملين بأمانة منطقة تبوك))

نرجو التكرم بتسهيل مهمته في الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحثه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير.

رئيس قسم الإدارة العامة
د. حسين العـزب

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ – ٣- ٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠ – ٣- ٩٦٢+
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ P.O.Box: (٧) Zib Code (٦١٧١٠) Fax: +٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠
University Web Site: www.mutah.edu.jo